EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO
una aproximación interdisciplinar



MINISTERIO DE DEFENSA

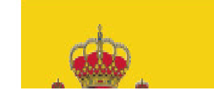

EL
LIDERAZGO ESTRATÉGICO
una aproximación interdisciplinar
Agustín Guimerá Ravina
(Coordinador)

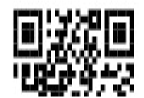

MINISTERIO DE DEFENSA

Lámina de la cubierta: Por España y por el Rey (El general Bernardo de Gálvez en la conquista de Pensacola), fragmento del óleo de Augusto Ferrer-Dalmau; lámina autorizada por el Museo del Ejército (número de inventario 210527).

CATÁLOGO GENERAL DE PUBLICACIONES OFICIALES
http://publicacionesoficiales.boe.es/

Edita:









https://publicaciones.defensa.gob.es/

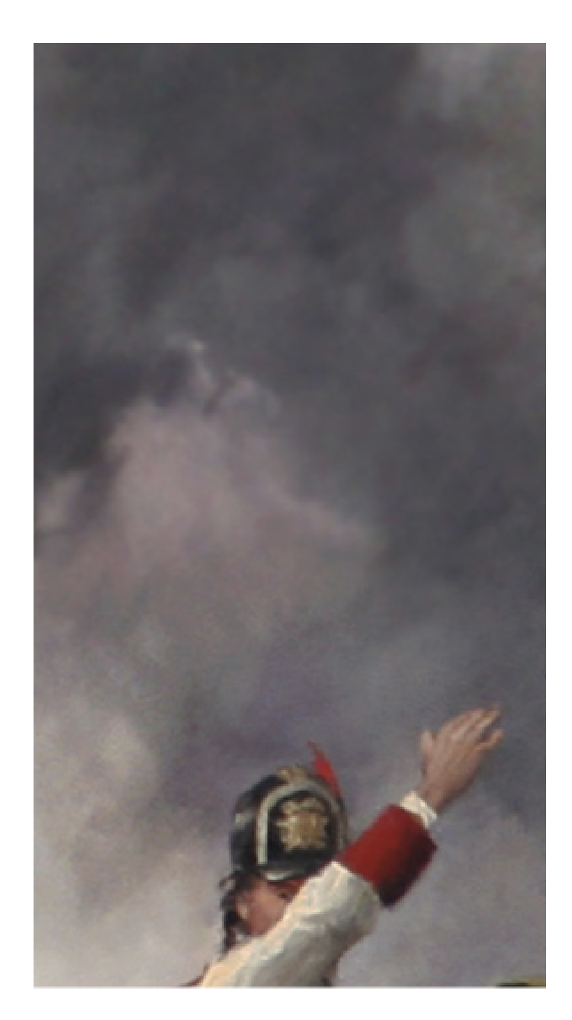
NIPO: 083-18-122-1 (edición en papel)
ISBN: 978-84-9091-366-6
Depósito legal: M-13926-2018

NIPO: 083-18-123-7 (edición libro-e)

NIPO: 083-18-124-2 (edición en línea)

Fecha de edición: septiembre 2018
Maqueta e imprime: Ministerio de Defensa

ÍNDICE



ÍNDICE

PRIMERA PARTE
LIDERAZGO ESTRATÉGICO HOY

LA SIMBOLOGÍA NACIONAL COMO HERRAMIENTA DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO.

EL CASO DEL REY DE ESPAÑA

THE NATIONAL SYMBOLISM AS INSTRUMENT OF STRATEGIC LEADERSHIP.

THE CASE OF THE KING OF SPAIN

Vianney Martin

SEGUNDA PARTE
LIDERAZGO ESTRATÉGICO: UNA MIRADA HISTÓRICA

NELSON Y EL LIDERAZGO: LA BÚSQUEDA DE LO SUBLIME

PRÓLOGO

Luis Alejandre Sintes[1]



No es fácil presentar un trabajo, realmente interdisciplinar, que recoja reflexiones, pensamientos, análisis críticos e incluso actitudes, de un grupo de profesores universitarios, historiadores, sociólogos y militares procedentes de diferentes centros españoles y europeos, que han llegado a formar una rica malla de pensamiento crítico en la que no faltan junto a apoyos y felicitaciones, cariñosas discusiones que hacen buena la máxima aristotélica: «el ignorante afirma; el sabio duda y reflexiona». El profesor Agustín Guimerá que no solo ha sido el coordinador de la obra, sino su «líder espiritual», define al grupo como «Brigada Ligera siempre dispuesta a desenvainar la palabra».

Y en palabras dichas y escritas se basa este ensayo, trabajo verdaderamente de equipo.

Equipo, que una vez comprometido e ilusionado en lo que se presentaba como fascinante proyecto común, se concentró en el castillo de Klingenthal, en plena Alsacia, bajo los auspicios de la Fundación Johann Wolfgang Goethe de la mano de una persona entrañable como es Marie Paule Stinzi, que ya nos había acogido en encuentros anteriores. Aquel encierro espiritual en un ambiente relajado y cálido-exteriormente, nieve navideña fuera, invitaba a la aproximación de ideas, al respeto de otras opiniones, a poder hablar del liderazgo de Nelson o de Napoleón sin los condicionantes de algunos enraizados sentimientos históricos nacionales.

Al empuje de un «núcleo duro» procedente del Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE) —Federico Aznar, Andrés González Martín, Jesús Martínez Paricio— se han unido en el trabajo excepcionales expertos en historia naval —Agustín Rodríguez, Andrew Lambert, Jonathan Gosling, Stephanie Jones, Carlos Alfaro— e historiadores como Adolfo Morales o Rafael Gónzalez Fernández, que desarrollan además incursiones en personas y casos concretos como los citados Nelson y Napoleón, más los particulares liderazgos del general Rojo, el almirante Ferrándiz o el estadista Canalejas, con una reflexión muy interesante de Vianney Martin sobre el liderazgo de nuestro actual Rey, Felipe VI.

Por supuesto, junto al carácter carismático del líder y del momento histórico en que se desenvuelve, aparecen los costes humanos —físicos y morales— que muchas veces conlleva el liderazgo como fue el caso de Mandela, que refiere acertadamente como ejemplo el profesor Guimerá en la presentación de este ensayo, o los particulares de Canalejas o el propio almirante Ferrándiz.

Si el liderazgo constituye un verdadero test de creatividad, el liderazgo estratégico se extiende en el espacio y en el tiempo a toda nuestra vida. Hemos pagado faltas anteriores

y estaremos condenados a repetirlas si no definimos claro el rumbo de nuestra historia. Ya nos lo enseñó el clásico: «no hay viento favorable para quien no conoce exactamente el rumbo de su destino». Federico Aznar define acertadamente al líder como «conductor y profeta» al mismo tiempo. Tiempo que Napoleón comparaba y priorizaba respecto al espacio, al definir la estrategia: «puedo ser más indulgente con el espacio porque puede recuperarse; con el tiempo perdido, no».

Bismark también nos diría que el buen estratega es aquel «capaz de pegar la oreja a la hierba, para advertir a tiempo el sentido del galope de los caballos de la Historia»; lo que en lenguaje más de la Segunda Guerra Mundial Liddel Hart definiría como «el saber ver al otro lado de la colina».

Con este objetivo y estas intenciones, sigue este «buen trabajo de un buen equipo», al que felicito sinceramente.

Mahón abril 2018.

INTRODUCCIÓN

Agustín Guimerá Ravina[1]



Nelson Mandela tuvo momentos estelares como líder estratégico a lo largo de su vida política, pero hay uno que destaca sobremanera. En 1985, cuando ya habían trascurrido veintidós años de su reclusión, el Gobierno sudafricano, sometido a una fuerte presión internacional, inició un acercamiento a Mandela, considerado como una figura clave de la resistencia al *apartheid*. Lo trasladó a una celda separada de sus cuatro compañeros, y el ministro de Justicia le manifestó su deseo de entablar conversaciones.

Tras décadas de opresión, el conflicto en Sudáfrica estaba tomando un nuevo cariz, coincidiendo con el final de la Guerra Fría. Las sanciones internacionales al gobierno de la

minoría blanca estaban haciendo mella en el país, que sufría una gran inestabilidad política. La lucha armada del Congreso Nacional Africano (CNA) y la violencia esgrimida por el otro bando presidían el panorama.
Como directivo del partido, Mandela siempre había tenido clara la estrategia a seguir: la conquista del poder por la mayoría negra sudafricana. El camino jurídico-político era innegociable: la supresión del *apartheid*, la legalización de los partidos y la puesta en marcha de un foro de discusión múltiple. A corto plazo, este foro debía conseguir la formación de un Gobierno interino, la aprobación de un borrador constitucional y la celebración de unas elecciones libres y democráticas, para nombrar los representantes de una asamblea nacional.
Durante su largo encarcelamiento Mandela había reflexionado mucho sobre los medios para lograr estos objetivos estratégicos. El joven luchador por la libertad se había transformado en un maduro estadista. Era obvio que la lucha armada no iba a traer la victoria final. En 1985 la actitud de Mandela, ante la inaudita disposición del gobierno de Botha a iniciar conversaciones privadas, fue de este modo visionaria:

> *«Había llegado a la conclusión de que aquel era el momento en que la lucha podía avanzar a través de las negociaciones... Mi situación de aislamiento me daba la libertad precisa para hacerlo y me garantizaba, al menos durante un tiempo, la confidencialidad de mis esfuerzos... Decidí no contarle a nadie lo que estaba a punto de hacer... Hay momentos en los que un líder debe adelantarse a su rebaño, lanzarse en una nueva dirección, confiado en que está guiando a su pueblo en el camino correcto[2]».*

Aquello constituía una apuesta arriesgada, pues podría ser acusado de traidor por sus compañeros de partido. Pero el

líder estaba convencido de que aquel paso podría ser una salida al conflicto en Sudáfrica. El mundo había cambiado. Sin perjuicio de continuar la lucha armada, la movilización de masas y las sanciones internacionales, había llegado la hora de conversar con el enemigo y desbloquear la situación. Así, durante más de un año, estuvo negociando con el Gobierno sudafricano sobre los medios que se requerían para alcanzar la normalización política del país. Tenía como meta preferente una futura reunión entre el Comité Ejecutivo de su partido y el Gobierno. En 1987 consideró la negociación suficiente madura para informar a sus cuatro compañeros de prisión y al presidente del partido en exilio, Oliver Tambo, con el fin de obtener su aprobación, antes de seguir adelante. Una vez obtenido el permiso —con reticencias—, sus conversaciones privadas con el Gobierno continuaron, alternando momentos de frustración y esperanza, en medio de un ambiente político dominado por la violencia.

El resto es historia bien conocida. En octubre de 1989 fueron liberados ocho dirigentes del partido, los compañeros de prisión de Mandela durante más de dos décadas. Ahora podrían hablar al mundo en nombre del CNA. En febrero de 1990, el nuevo presidente Klerk dio un paso decisivo, con la legalización del partido y otras organizaciones políticas. Esta actuación iba acompañada de diversas medidas gubernamentales para desmantelar el sistema del *apartheid* y la instauración de la democracia en Sudáfrica. «Nuestro mundo había cambiado de la noche a la mañana»[3]. Pocos días más tarde, concretamente el 11 de febrero, Mandela alcanzó la libertad, tras veintisiete años de cárcel. Las difíciles conversaciones secretas que, en nombre del partido, había llevado a cabo con el Gobierno habían dado finalmente sus frutos. La negociación había sido una victoria a fin de cuentas:

> *«Para firmar la paz con un enemigo es necesario trabajar con él. A partir de ese momento, el enemigo de ayer se convierte en compañero»[4].*

Al mes siguiente dio comienzo una ronda de conversaciones entre el partido de Mandela y el Gobierno. Tras su elección como presidente del CNA en 1991 y la obtención del Premio Nobel de la Paz junto con el presidente Klerk en 1993, Mandela obtuvo la presidencia de Sudáfrica en abril de 1994, tras su gran victoria en las primeras elecciones libres y democráticas de su país. A lo largo de su mandato Mandela llevó a cabo grandes esfuerzos para alcanzar la reconciliación nacional, olvidar el pasado, cicatrizar las viejas heridas y construir una nueva Sudáfrica, en donde los negros, los mestizos y los blancos pudiesen convivir en paz, bajo los colores del arcoíris de una sola bandera.

El liderazgo estratégico de Mandela tiene así una relación íntima con este libro. Siguiendo a Ortega y Gasset, se habían salvado él y su circunstancia de forma recíproca.

El origen de esta obra se remonta al año 2016, cuando un grupo de historiadores, sociólogos y expertos militares decidimos aunar esfuerzos para explorar un territorio ignoto en el mundo académico español: el liderazgo estratégico en nuestro país. Disponíamos de una multitud ingente de libros sobre liderazgo y estrategia actuales en Occidente. Contábamos también con algunas aproximaciones históricas a la estrategia española, así como con destacadas biografías de ilustres políticos y militares de nuestro pasado. Pero nos parecía que no se había intentado integrar ambos conceptos —liderazgo y estrategia— en un solo discurso científico, desde una perspectiva de larga duración, interdisciplinar e internacional.

Nos interesaba, por un lado, señalar los principales rasgos de un fecundo pensamiento estratégico hispano y sus líderes, remontándonos al reinado de los Reyes Católicos, momento en que se inició la construcción del Estado

moderno en España, del cual somos herederos. Por otro, deseábamos indagar en el momento actual que vive Occidente, donde el líder estratégico parece diluirse en grandes instituciones supranacionales, en complejas estructuras burocratizadas, un liderazgo sin líderes, el gobierno de nadie en unas sociedades democráticas. Incluso hay autores que defienden la inexistencia de tal liderazgo estratégico. Pretendíamos, pues, contribuir con nuestras reflexiones al mejor entendimiento de los retos y las oportunidades del mismo en nuestro entorno actual.

Para alcanzar estos objetivos, debíamos también asomarnos al mundo, tratando de comparar el caso hispano con lo sucedido, al menos, en otros países europeos y norteamericanos, donde ya existen abundantes trabajos de reflexión. Debíamos iniciar un diálogo con expertos internacionales sobre esta materia[5].

Nuestra andadura de estos dos años nos ha permitido avanzar en la búsqueda de un marco conceptual donde la diversidad disciplinar no estuviese reñida con un acuerdo sobre los principales rasgos que puedan definir a un líder estratégico en España, desde el siglo XV al siglo XXI, un mínimo consenso entre nuestras visiones particulares. Hemos ampliado además el número de colaboradores en los campos de la historia, la defensa y seguridad, junto con la empresa privada. Finalmente, hemos podido contar con expertos internacionales del tema.

El libro que tiene el lector en sus manos es el primer resultado de esta indagación. Constituye las actas del seminario internacional «The evolution of European strategy and its readers in a long-term, multidisciplinary and international perspective», que tuvo lugar en el Château de Klinghenthal, Francia, del 30 de noviembre al 1 de diciembre de 2017, bajo los auspicios de la Fondation Johann Wolfgang von Goethe. Se presentaron allí trabajos de expertos españoles, británicos y alemanes sobre aquellas disciplinas.

El volumen se divide en dos grandes apartados: uno está dedicado al liderazgo estratégico en la actualidad; el otro se refiere al estudio de casos históricos, desde Nelson y Napoleón hasta los gobernantes de la Segunda República española. En la primera parte Aznar Fernández-Montesinos y Martínez Paricio nos presentan un amplio marco teórico sobre el tema, desde una perspectiva fundamentalmente militar y sociológica, muy realista y provocadora, donde el liderazgo estratégico se mueve en un entorno occidental muy cambiante, una «sociedad líquida». En la misma línea se inscribe el estudio de González Martín, con referencias a la historia española. Rosenberger nos presenta la dimensión ética del liderazgo estratégico, estudiando la autopercepción de los militares alemanes después de la Segunda Guerra Mundial, el nuevo concepto de las Fuerzas Armadas en la Alemania de hoy en día.

El análisis histórico ocupa la segunda parte del libro. En estas reflexiones se pueden distinguir algunos indicadores comunes, a las que me referiré a continuación, sin ánimo de exhaustividad. Se refieren al líder, el contexto, los fines, métodos y resultados.

Los autores estamos satisfechos de traer nuevamente al individuo a nuestras discusiones académicas. Es evidente que el liderazgo estratégico es una actividad excepcional, desplegada por un personaje excepcional, una personalidad excéntrica en una situación asimismo excepcional. Su actuación constituye todo un «arte», que trasciende a la mayoría social. En consecuencia, los líderes estratégicos no abundan mucho, máxime en una época y un espacio como el mundo occidental del siglo XXI, caracterizado por la desaparición del modelo clásico de liderazgo. De vez en cuando surge alguien como Mandela, que es capaz de combinar una visión a largo plazo y la habilidad para lograr resultados en un tiempo razonable. Pero no es un caso frecuente.

El profesor Lambert indaga en los rasgos intangibles de un líder estratégico como el almirante Nelson y su impacto en la pintura naval británica, la naturaleza del genio en el contexto de la guerra, el arte de lo «sublime» en el ejercicio del liderazgo. Los profesores Gosling y Jones exploran las tácticas de un líder como Napoleón para alcanzar el poder en la Francia posrevolucionaria y mantenerlo. La crisis de 1898, con la pérdida de las últimas colonias ultramarinas, fue un revulsivo para la sociedad española. Y en aquella coyuntura excepcional de inicios del siglo XX surgen políticos como el primer ministro Canalejas, o marinos como el almirante Ferrándiz, analizados por González Fernández y Rodríguez González. Ambos líderes, dotados de una gran energía y profesionalidad, sentaron las bases de un resurgimiento español en el terreno diplomático, naval y militar, o defendieron hábilmente los intereses nacionales en su política exterior.

Todo ello se relaciona íntimamente con el contexto histórico, el binomio espacio-tiempo. En el caso de Nelson y Bonaparte, la guerra total que sacude a Europa en el periodo de la Revolución francesa y el Imperio napoleónico exige nuevas respuestas a sus líderes estratégicos. Lo mismo sucede en el contexto político y social español tras la derrota de 1898, coincidiendo con una época de gran rivalidad de los imperios europeos que amenazaba las fronteras marítimas hispanas. El escenario nacional e internacional de la Segunda República española es estudiado por Morales Trueba. El periodo convulso de la Europa de entreguerras incidió directamente en aquellos factores —ideológicos, políticos y estratégicos— que condicionaron el liderazgo naval republicano y sus prioridades. Finalmente, Martínez Paricio nos apunta una investigación futura sobre el fracaso del liderazgo estratégico del general Vicente Rojo, en el contexto de la Guerra Civil española y el régimen de Franco.

En cuanto a los fines, a la luz de lo dicho anteriormente se detecta un rasgo común en la doctrina estratégica de aquellos líderes españoles durante el primer tercio del siglo XX: la defensa del eje marítimo que unía Baleares, el estrecho de Gibraltar y Canarias, con sus ramificaciones en el norte de África. La finalidad de sus actuaciones era conseguir la estabilidad en esta frontera marítimo-terrestre, que estaba siendo sometida a una fuerte presión internacional. Para ello hicieron uso de todos los instrumentos al alcance de una pequeña potencia como la española, en un contexto de gran rivalidad entre las naciones europeas. Como es sabido, el liderazgo estratégico constituye un verdadero test de creatividad.

Los métodos empleados son también objeto de análisis en este libro. Llama particularmente la atención el trabajo de Gosling y Jones, que ponen en relación las tácticas de poder utilizadas por Napoleón y las que se practican hoy en las grandes empresas. La similitud de actitudes del líder que se deduce de esta comparación entre siglos producirá seguramente una cierta incomodidad en el lector. El realismo implacable de Maquiavelo parece flotar en el ambiente. Pero en otros estudios domina la impresión de una gran profesionalidad y fortaleza de espíritu, una apuesta ética, ya se tratase del almirante Ferrándiz —un «cirujano de hierro» de la Marina española—, o del político Canalejas, con su pedagogía parlamentaria.

Estas figuras históricas pagaron el coste de su liderazgo estratégico. Es el caso de Ferrándiz, que fue atacado por sus pares, aquellos jefes navales que se sentían amenazados en sus zonas de confort, a causa de las reformas implantadas por aquel. La resistencia tenaz de estos jefes provocó el aislamiento final del marino, que renunció explícitamente a honores y recompensas. El ejemplo de Canalejas es más dramático, pues pagó con su vida los grandes servicios que había rendido a su nación.

El legado de estos líderes estratégicos es patente en el libro, como es la citada defensa y seguridad de aquel eje marítimo que vinculaba mares y archipiélagos, del Mediterráneo al Atlántico. Otro fruto fue la regeneración de la Marina española. Obviamente, los europeos debemos mucho al genio naval de Nelson y, sobre todo, a la nueva cultura política inaugurada por Napoleón. Pero los resultados de un liderazgo estratégico los estamos viviendo también en la España de hoy. Los penosos acontecimientos de Cataluña están sacudiendo a la ciudadanía, pero han tenido desde un principio una respuesta digna por el rey Felipe VI en defensa de la Constitución y el Estatuto de Autonomía, del imperio de la ley y la convivencia necesaria entre los españoles, convencidos europeístas. Estos hechos actuales han dado pie a una reflexión de Vianney Martin sobre la utilización de los símbolos nacionales —monarquía, bandera, escudo e himno— en la construcción de una España democrática, un «patriotismo constitucional», una sociedad civil.

Solo resta agradecer al Instituto Español de Estudios Estratégicos, del CESEDEN (Ministerio de Defensa), por habernos brindado su palestra para dar a conocer estos resultados científicos. Asimismo estamos muy agradecidos a la profesora Marie Paule Stinzi, directora de la Fondation Johann Wolfgang von Goethe, por su magnífica hospitalidad en Klinghenthal durante la celebración de nuestro seminario. Vaya también nuestra gratitud al general Patrice Mompeyssin, por sus buenos oficios como embajador del proyecto en dicha fundación internacional. Por último, agradecemos al general Luis Alejandre Síntes su amabilidad al aceptar prologar este libro, que solo representa un primer paso de un análisis más amplio del liderazgo estratégico. La aventura científica continúa.

INTRODUCTION

Agustín Guimerá Ravina[1]

Nelson Mandela had several notable moments as a strategic leader throughout his political career, but there is one that stands out among the rest. In 1985, after twenty-two years in confinement, Mandela, who was considered a key figure in the *apartheid* resistance, was approached by the South African regime, under intense pressure from the international community. He was transferred from the cell he shared with four others to a separate one, and the minister of justice indicated his desire to hold talks.

After decades of oppression, the conflict in South Africa was developing in a new direction, just as the Cold War drew to a close. International sanctions against the white-majority government were taking their toll on the country, plagued by serious political instability. The armed struggle waged by the African National Congress (ANC) and the violence perpetrated by the other side loomed over the scene.

As a leader of the ANC, Mandela had always been clear on his strategy: for South Africa's black majority to take power. He insisted that the main aim of these conversations between his party and the South African government should be the institution of a fully functional democracy, including the suppression of *apartheid*, the legalization of political parties, and the launching of a multilateral discussion forum. In the short term, this forum should lead to an interim government, a draft constitution, and free and

democratic elections for representatives to a national assembly.

During his long imprisonment, Mandela had had occasion to reflect a great deal on the means for achieving these strategic goals. The young freedom fighter had morphed into the mature statesman. It was obvious that armed struggle was not going to end in victory. Mandela's attitude in 1985, when unexpectedly presented with the offer by the Botha government to enter into private talks, was therefore visionary:

> *«I had concluded that the time had come when the struggle could best be pushed forward through negotiations… my new isolation gave me both the freedom to do so and the assurance, at least for a while, of the confidentiality of my efforts… I chose to tell no one of what I was about to do… There are times when a leader must move out ahead of the flock, go off in a new direction, confident that he is leading his people the right way.»*[2]

This was a risky stance, since it could have earned him an accusation of betrayal by fellow ANC members. But Mandela was convinced that this step could be a way out of the conflict in South Africa. The world had changed. Notwithstanding the ongoing armed struggle, mass protests, and international sanctions, the time had come to converse with the enemy and break the deadlock. Thus, for more than a year, he conducted negotiations with South Africa's regime about how to achieve the country's political normalization. His preferred goal was a future meeting between the regime and the executive committee of his party. In 1987 he decided that the talks had progressed sufficiently to disclose them to his four prison mates and the party's exiled president, Oliver Tambo, hoping to gain their approval before moving forward. Once permission had been

granted —with some reservations— he continued to meet privately with the government and hold conversations that were alternately frustrating and hopeful, all amid a political climate steeped in violence.

The rest is history. In October 1989, eight party leaders who had been Mandela's prison mates for more than two decades were released. They were now able to speak to the world in the name of the ANC. In February 1990, the new president of South Africa, Klerk, took the decisive step of legalizing the party and other political organizations. This was accompanied by several different measures on the government's part to dismantle the system of *apartheid* and to establish democracy in South Africa. «Our world had changed overnight.»[3] A few days later, on 11 February, Mandela was set free, after twenty-seven years in prison. The difficult secret talks that he had held with the government on behalf of the party had finally born fruit. The negotiations had ended in victory:

> *«To make peace with an enemy one must work with that enemy, and that enemy becomes one's partner.»*[4]

The following month a round of talks began between Mandela's party and the government. After being elected chairman of the ANC in 1991 and awarded, along with President Klerk, the Nobel Peace Prize in 1993, Mandela became president of South Africa in April 1994, winning his country's first free and democratic elections. Throughout his term, he made considerable efforts to bring about national reconciliation, to leave the past behind, heal old wounds, and build a new South Africa where blacks, coloureds, and whites might live together peacefully under the rainbow colours of a single flag.

Mandela's strategic leadership thus has a close connection to the theme of this book. In the terms of Ortega y Gasset's

philosophy, he had both salvaged his circumstances and been saved by them.

This book's origins go back to 2016, when a group of historians, sociologists, and military experts decided to join together to explore a region hitherto little scrutinized by Spanish scholars: strategic leadership in our country. We had at our disposal numerous works about contemporary leadership and strategy in the West. We also had a few historical studies on strategy in Spain, as well as outstanding biographies of eminent Spanish politicians and military leaders from the past. But it seemed to us that no one had attempted to combine both concepts —leadership and strategy— in a single scientific discourse with a long-range, interdisciplinary, and international perspective.

We were interested, on the one hand, in pointing out the main features of Spain's rich tradition of strategic thought and of her leaders, going back to the Catholic Monarchs, whose reign marks the beginning of the modern state in Spain and whose heirs we are today. On the other hand, we wanted to inquire into our present moment in the West, in which strategic leadership seems to have become diluted in large supranational institutions and complex bureaucratic structures – a leadership without leaders, the government by no one that characterizes some democratic societies. There are even scholars who argue that strategic leadership does not exist today. We hoped therefore that our thoughts might contribute to a better understanding of the challenges and the opportunities for this kind of leadership in the West today.

To achieve these objectives, it was necessary to take a look around the world, in order to compare the case of Spain with what has happened in, at least, other European and North American countries, where numerous works addressing these issues have already been published. We thought it

necessary to strike up a dialogue with international experts on this subject.[5]

Over the past two years we have made strides in defining a conceptual framework in which the diversity of our disciplinary backgrounds does not lead to disagreement about the main characteristics of strategic leadership in Spain between the fifteenth and twenty-first centuries, arriving at a basic consensus among our several different points of view. We have also increased the number of collaborators in the fields of history, defence and security, and private enterprise. And lastly, we have benefitted from the collaboration of international experts on the subject.

The book before you represents the first fruits of this inquiry. It is the proceedings of the international seminar «The Evolution of European Strategy and Its Readers in a Long-Term, Multidisciplinary and International Perspective», which took place at the Château de Klinghenthal, France, 30 November through 1 December 2017, under the auspices of the Fondation Johann Wolfgang von Goethe. Experts from Spain, Great Britain, and Germany in the fields of defence, history, sociology, and business management presented papers at this seminar.

This volume is divided into two main sections: one devoted to strategic leadership today; the other comprising historical studies, from Nelson and Napoleon to the leaders of Spain's Second Republic. In the first section, Aznar Fernández-Montesinos and Martínez Paricio provide a broad theoretical framework for our topic, taking essentially a military and sociological perspective, one that is highly realistic and provocative, in which the phenomenon of strategic leadership is understood to exist within a Western context undergoing momentous change, within a "liquid society". González Martín's study follows along these same lines, with references to Spanish history. Rosenberger presents us with the ethical dimension of strategic leadership in his study of

the self-perception of the German military after World War II, elucidating the new way the Armed Forces are conceptualized in today's Germany.

The second section of the book is concerned with historical analysis. These reflections touch on some common threads, to which I will refer below. These include but are not limited to: leader, context, ends, methods, and results.

The authors are gratified to be able to bring the individual back into our academic debates. It is clear that strategic leadership is an exceptional activity, exhibited by an exceptional, eccentric personality, in a situation that is also exceptional. His or her performance is an «art» that transcends the social majority. As a result, strategic leaders are not common, especially in a place and time like the West in the twenty-first century, which is characterized by the disappearance of the classical model of leadership. From time to time, someone like Mandela appears, someone able to combine a long-term vision with the capacity to achieve results in a reasonable timeframe. But this is rare.

Professor Lambert looks at the intangible characteristics of Horatio Nelson's strategic leadership and his influence on British naval battle painting, the nature of genius in the context of war, and the art of the «sublime» in exercising leadership. Professors Gosling and Jones explore the tactics used by Napoleon to gain and hold onto power in post-revolutionary France. For Spain, the loss of its overseas colonies in 1898 triggered a crisis that constituted a wake-up call for Spanish society, and out of that exceptional set of circumstances, politicians such as Prime Minister Canalejas emerged, as well as naval officers such as Admiral Ferrándiz, figures that are analysed by González Fernández and Rodríguez González. These two highly energetic and professional leaders laid the foundation for the resurgence of Spain on the diplomatic, naval, and military scene and ably defended her interests in their foreign policy.

All of this is closely related to historical context, to the conjunction of circumstances in space and time. In the cases of Nelson and Napoleon, the total war engulfing Europe during the period of the French Revolution and the Napoleonic Empire demanded a new response from strategic leaders. Something similar happened in the political and social situation in Spain following its defeat in 1898, which coincided with a period of intense rivalry among the European powers, threatening Spain's maritime borders. Both the domestic and the international backdrop of Spain's Second Republic are studied by Morales Trueba. The tumultuous inter-war period in Europe had a direct impact on the ideological, political, and strategic factors that determined the Republic's naval leadership and its priorities. Finally, Martínez Paricio presents a preliminary study on the failure of General Vicente Rojo as a strategic leader, in the context of the Spanish Civil War and Franco's regime.

As to ends, in light of the discussion outlined above, we have detected a common goal of the strategic doctrine of these Spanish leaders from the first three decades of the twentieth century: defending the maritime route stretching from the Balearic Islands, through the Strait of Gibraltar to the Canaries, with its spurs in North Africa. Their actions had as their ultimate objective to ensure the stability of this land-sea border, which was being threatened by other countries. And they made use of all the instruments available to a minor power like Spain, in the context of intense rivalry among the nations of Europe. As is well known, strategic leadership is a true test of creativity.

The methods used are also analysed in this book. In this regard, the chapter by Gosling and Jones is particularly noteworthy. It compares the power tactics used by Napoleon with those practised today in large companies. The similarity in attitudes that is revealed by this comparison across centuries will no doubt make the reader somewhat

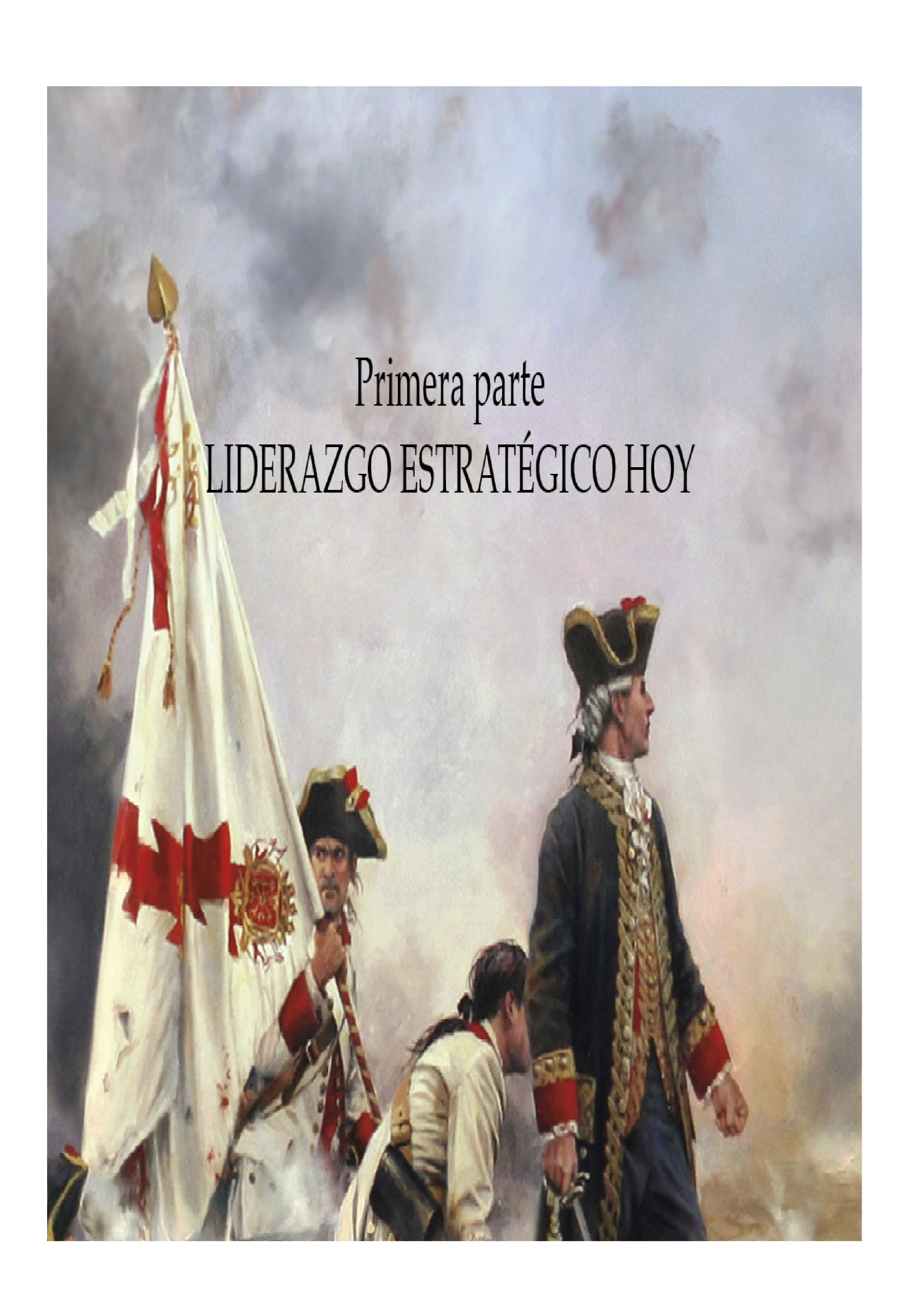
uncomfortable. Machiavelli's implacable realism seems to permeate many events in European history and the behaviour of many multinational companies. But other chapters leave us with the impression of leaders with a great degree of professionalism and strength of character, who take an ethical stand, whether we are talking about military leaders like Admiral Ferrándiz —the «iron surgeon» of the Spanish navy— or the politicians like Canalejas, with his clear oratorical style and brave leadership in parliament.

These historical figures paid a price for their strategic leadership. Ferrándiz was assailed by his peers, those naval leaders who felt their comfort zones to be threatened by the reforms he instituted. Their stubborn resistance led to his eventual isolation, and thereafter he explicitly turned down honours such as promotion and a state burial. Canalejas's case is even more dramatic: for the great service he rendered his country, he was rewarded with assassination.

This book makes clear that the legacy of these strategic leaders survives in the preservation of the maritime axis mentioned above, linking the Mediterranean and the Atlantic and their respective archipelagos. Another result of their leadership was the resurgence of the Spanish navy. Obviously, all of Europe owes much to Nelson's naval genius and, especially, to the new political culture inaugurated by Napoleon. The consequences of good European strategic leadership are being felt even today in Spain. The painful events in Catalonia have shaken the Spanish people, but from the beginning these events have been met with a dignified response from King Felipe VI, who has defended the constitution and the Statute of Autonomy, the rule of law and the need for coexistence among Spaniards, who are adamantly pro-European. These developments have elicited a reflection by Vianney Martin about the use of national symbols —monarchy, flag, coat of arms, and anthem— in the construction of a democratic Spain, «constitutional patriotism» and civil society.

Lastly, thanks is due to the Spanish Institute for Strategic Studies, part of CESEDEN, the centre for studies on national defence of Spain's Ministry of Defence, for having provided us with an arena for making this research known. We are also very grateful to Professor Marie Paule Stinzi, the director of the Fondation Johann Wolfgang von Goethe, for her generous hospitality in Klinghenthal during our seminar. We also want to thank General Patrice Mompeyssin for his good offices as ambassador for the project at that international foundation. Lastly, we thank General Luis Alejandre Síntes for his kindness in agreeing to write the prologue to this book, which represents only a first step in a broader analysis of strategic leadership.

Traducción al inglés por Mary Deirdre Casey



Primera parte
LIDERAZGO ESTRATÉGICO HOY



REFLEXIONES SOBRE EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO

SOME THOUGHTS ON STRATEGIC LEADERSHIP

Federico Aznar Fernández-Montesinos[1]



1

Resumen: El liderazgo estratégico es un arte infrecuente, debido al reducido número de quienes se dedican efectivamente a estos menesteres. Hay pocas personas de nuestra sociedad occidental que realmente tengan que disponer de una perspectiva, de una referencia estratégica, a la hora de abordar los problemas. Sin embargo, la aproximación estratégica ofrece respuestas significativamente diferentes a las aproximaciones hechas desde referencias tácticas u operacionales. Disponer de ellas es de especial trascendencia e implica una educada sensibilidad. El mundo militar tiene mucho que aportar a la esfera civil sobre este arte, en particular a las grandes corporaciones.

La estrategia está ligada a una visión e implica retrotraerse, trascender el momento actual y el espacio presente para ir en pos de un futuro posible. El liderazgo estratégico es el arte del comandante en jefe, puesto que le es conferido desde un nivel aún más superior. El líder es una figura física, pero también es un espacio indeterminado que actúa como portal y conversor de realidades bien diferentes, transformando unas claves en otras y procurando la conexión entre la táctica y la política. Es conductor y profeta a un tiempo, moviéndose en lo militar y en las demás instituciones, dentro del espacio fijado por la política; y en la empresa, lo hace dentro del espacio delimitado por quienes son sus propietarios efectivos.

El liderazgo estratégico es el fracaso definitivo de la linealidad, una dimensión específica y diferente. Tiene como marco en el mundo político-militar una suerte de *nube* o *enjambre* en la que interactúan y se relacionan diferentes autoridades y poderes más o menos imprecisos e indeterminados y que encuentran su representación conjunta en el CHOD —*chief of Defense*—, JEMAD en terminología española.

La complejidad de las sociedades actuales hace que el liderazgo no recaiga tanto sobre una persona como sobre un grupo de ellas. Sociedades complejas han traído formas complejas de liderazgo en las que el líder encabeza una institución que trasciende su persona. Más aún, siguiendo a Max Weber, «la permanencia de una institución no depende tanto del carisma de un solo líder como del cultivo del liderazgo en todos los ámbitos de la misma» (WEBER,Max. *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Madrid:Alianza editorial 2012). A la sociedad le interesan más instituciones fuertes que líderes fuertes. Hablamos así de un liderazgo sin líderes, de una cultura que trasciende a las personas y proporciona las respuestas que las sociedades demandan.

Con todo, la cultura corporativa militar es una cultura táctica —no en vano, el heroísmo es táctico— que, incluso, presiona y trata de imponerse como *natural* a nivel estratégico, llegando incluso a debilitar o condicionar el necesario diálogo político-estratégico. Algo parecido pasa en el mundo empresarial.

La ausencia de conflictos ha evitado el que existan hoy líderes militares fuertes, modelos de emulación. Esto ha propiciado, especialmente en Europa, pero también en Estados Unidos, una cultura militar y democrática muy fuerte y específica de Occidente, donde surge el citado *liderazgo sin líderes,* fruto de la consolidación de la cultura y tradiciones militares en instituciones y órganos que trascienden claramente a las personas que los dirigen.

Palabras clave: Estrategia, liderazgo, Fuerzas Armadas, Europa, Estados Unidos, siglo XXI.

Abstract: Military Strategic Leadership is an infrequent art. There are quite a few people in our Western society who had to deal with a general strategic perspective, to face the challenges of our present world. But the strategic approach is giving different answers to the tactic and operational approaches. This perspective transcends the reality; it shows a cultivated sensibility. The military world has much to offer to the big modern corporations on this matter.

The Military Strategy is a visionary activity. The Military Strategic Leader must transcend the present time and social context to make a possible future. It is the art of the Commander in Chief. The leader is a physical figure, but he is also a bridge between big different realities, transforming some principal ideas into another one, connecting the tactics with the politics. He is conductor and prophet at the same

time, performing between the military world and other social institutions, either in the place which has been assigned by politics, or in the place signalled by the directors of a business company.

The Military Strategic Leadership is the failure of the lineal thought and action, another dimension. It acts in the political and military world, a kind of “cloud” where different undetermined powers are interacting and represented by the Chief of Defence at the highest level (JEMAD in the Spanish terminology).

In our present complex societies the Strategic Leadership is developed not by a person but a group. Now there are complex forms of leadership, where the leader is representing an institution which is transcending his individuality. Following Max Weber’s axiom, “the permanence of an institution is not based on the charisma of a single leader but the improvement of leadership in all its areas.” The society is more interested in having strong institutions than strong leaders. We are now talking about a leadership without leaders, a culture which transcends the people and give answers demanded by the society,

But, nevertheless, the military corporative culture is a tactical culture. The heroism is a tactical concept. This culture is pressing and imposing itself to the strategic level, even conditioning and debilitating the necessary political and strategic dialog. Something similar is taking place in the business world.

The absence of conflicts in our Western World has avoided the existence of strong military leaders, as models to be emulated. This phenomenon has promoted a strong democratic military institution, a kind of “leadership without leaders”, as a result of long traditions and behaviours.

Keywords: Strategy, Leadership, Armed Forces, Europe, United States, 21st century.

«Non nobis domine, non nobis,
sed nomini tuo da gloriam».
(No para nosotros, Señor, no para nosotros,
sino para dar gloria a tu nombre).
Salmo 115, lema de Orden del Temple.

La musicalización pseudogregoriana de la primera estrofa del salmo 115, obra del compositor escocés Patrick HYPERLINK «http://es.wikipedia.org/wiki/Patrick_Doyle»Doyle, es sencillamente grandiosa, efectismo que se suma a la trascendencia de la lírica, con lo que su impacto espiritual está asegurado. Puede ser vista como una suerte sustituta del *Tedeum*, pero es, sin duda, por la estructura, por su tempo, por la sencillez de la melodía, un tema épico, adecuado para acompañar una gesta de cualquier tipo. Se concibió para la adaptación cinematográfica del *Enrique V* de Shakespeare en 1989, más concretamente como himno de acción de gracias tras la victoria de Agincourt. Ese pasaje musicalizado merece ser visto, aunque sea en YouTube.

A finales de 2016 pude escuchar una versión coral de esta pieza durante el traslado de los restos del cardenal Francisco Jiménez de Cisneros a la iglesia magistral de Alcalá de Henares con ocasión del 499 aniversario de su muerte. La representación, hecha con la solemnidad a la

que nos acostumbra la iglesia, fue ciertamente muy oportuna, por más que faltase público. ¡Triste país! Y es que su figura es señera en la historiografía hispana. Se le recuerda como un gran estadista y modernizador, un político de primer nivel, implicado en la reforma de la Iglesia, y también un mecenas que incidió en el valor estratégico de la enseñanza. Se le cita como *siervo de Dios*, franciscano austero que llevaba el hábito bajo las ropas episcopales, profeta de la cristiandad en el preludio de la Reforma Protestante, y promotor de movimientos y grupos espirituales. Su abnegación, entrega y servicio son un ejemplo de modelo de vida, pero también de liderazgo estratégico.

Cisneros es un político de su época al tiempo que encarna un modelo de vida tan ejemplar que ha inspirado a la Iglesia la necesidad de un proceso de beatificación. Fue el propio Fernando el Católico, el referente de Maquiavelo, con el que en graves asuntos unas veces coincidía y otras no, quien consiguió para él, nada menos que de la mano de Julio II della Rovere, el capelo cardenalicio. Un hombre que no dudó en recurrir a la autoridad y la fuerza dentro de la cultura de su época, actuando de modo acorde con los fines pretendidos, sin mirar nunca por su interés personal. Cuando Carlos V le escribía negándose a entrevistarse con él y diciendo al anciano cardenal, ya mortalmente enfermo, que Dios pagaría sus servicios, no hacía sino reconocer a las malas la pureza y abnegación de su proceder.

La musicalización del abnegado lema que san Bernardo de Claraval diera a los Pobres Caballeros de Cristo para recibir el cuerpo de tan ilustre franciscano, al cruzar el dintel de la iglesia magistral de Alcalá de Henares, no podía ser, por tanto, más adecuada: ese era el marco musical preciso, y no el de una victoria militar. Y es que este lema es todo un ejemplo de visión y narrativa, es un propósito estratégico que encarna muy bien la sacrificada figura de nuestro príncipe de la Iglesia.

En esta línea, los templarios —monjes y soldados— sumaban a la trascendencia espiritual los valores y actitudes propias de la condición militar. Su labor no se substanciaba solo en batallas, sino en múltiples áreas; de hecho, pusieron las bases de la banca moderna; sin renunciar a lo físico y utilizando la confianza que su entrega inspiraba, llegaron a hacer la Orden del Temple tan poderosa que sus enemigos forzaron su supresión. Su poder provenía de la entrega espiritual y física de sus miembros, dirigidos por líderes que se dejaron quemar vivos antes que abjurar de sus principios. Un compromiso sin límites que, unido al alineamiento de valores, cultura y objetivos, aseguraba un éxito sin paliativos en todos los ámbitos que desarrollasen.

Las Fuerzas Armadas obedecen al mismo modelo trascendente, por eso su concurrencia con templarios, franciscanos y jesuitas no es casual; todo lo contrario, existen múltiples elementos en común, porque, si lo trascendente los separa hasta cierto punto, la vocación de servicio los une. El liderazgo, así visto, queda sintetizado en el «servir a los demás» que enunciara san Francisco de Asís. Es el llamado *liderazgo sirviente*, cuyo afán y razón se encuentran fuera del líder, convirtiéndose así en una actuación generosa, ejemplar y sin afán de protagonismo. Este liderazgo se basa en un compromiso inequívoco de trescientos sesenta grados, lo que supone la implicación intelectual y emocional de una persona. Algo que marca la diferencia entre actuar por obligación y hacerlo por convencimiento. El liderazgo institucional no es ninguna canonjía sino que encarna una vocación de servicio que trasciende a las personas y no está hecha para su goce. Supone un compromiso con superiores, subordinados y compañeros; con la misión y con la organización; con los resultados y los valores que soportan las decisiones. El liderazgo, así visto, se transforma en un proyecto vital, en la

vida de un líder. El cardenal Cisneros es un buen ejemplo de ello.
Para la institución militar, el líder se caracteriza por la preocupación de sus subordinados; escuchar y tener en cuenta sus ideas y opiniones; facilitar la comunicación entre ellos y con él mismo; favorecer la cohesión; ser auténtico, objetivo y capaz de pedir opinión; estar guiado por valores y principios personales. Y además precisa competencia para motivar a su equipo, provocando el entusiasmo en el cumplimiento de la misión. Todo ello sobre la base del propio conocimiento. El liderazgo militar, en su acepción clásica, es así un liderazgo que mira hacia abajo, pero que solo encuentra su razón mirando hacia arriba, esto es, orientando sus actuaciones hacia la misión, y, por tanto, obrando como mando. El grupo es, utilizando la terminología marxista, un grupo *en sí* que el líder hace que desborde su marco y no sea un grupo *para sí*, al guiar su proceder en demanda de una referencia exterior a éste y, como Ulises frente a las sirenas, quede conectado con el entorno a través de su persona.
El liderazgo es por encima de todo una actitud, la actitud del líder. El liderazgo, una palabra que incorpora un sentido proactivo a la acción y que aparece en términos como *militancia*, es una herramienta para el logro de unos ciertos propósitos, en este caso estratégicos.
En fin, de la experiencia militar podemos extraer las siguientes lecciones aprendidas que desarrollaré a continuación.

Importancia del liderazgo estratégico. Experiencias exportables

Reza un proverbio chino: «Quienes siguen diferentes caminos nunca tienen algo útil que decirse». No estamos de acuerdo con esa afirmación, en la medida en que la realidad

admite diferentes perspectivas; transponerlas permite obtener una visión multidimensional de los problemas, lo que facilita su adecuada identificación.

Los Ejércitos han perfeccionado de modo autónomo sus propias formas de aproximación a la realidad, metodologías de análisis, sistemas de operaciones, conceptos, formas que hasta conllevan un pitagorismo con el que apoyar la decisión, que vienen a ser parte de una rica cultura corporativa, una avalancha de ideas y soluciones, fruto de su particular idiosincrasia e historia. Además, son auténticas escuelas de líderes, en la medida en que se acostumbra a sus miembros, desde sus primeros empleos, a decidir.

Todos estos arquetipos metodológicos —una riquísima cultura— también cuentan con utilidad en el ámbito civil y son dignos de estudio, cuando no sirven de inspiración, constituyéndose en una perspectiva antropológicamente relevante. Y la recíproca también es cierta, esto es, la validez para el mundo militar de la aproximación civil a la problemática del liderazgo estratégico. Pero existe una cierta renuencia a este intercambio, en parte fruto de clichés, apriorismos y falta de mutuo conocimiento, tanto en el mundo civil como en el militar, especialmente en nuestro país.

Centrados en el mundo militar, la experiencia de liderazgo civil resulta exportable, al igual que su lenguaje y terminología. Ideas como núcleo de competencias, liderazgo de empresa o ventaja comparativa no pueden ser de mayor trascendencia en una relación dialéctica. La mezcla, en cualquier caso, aporta. Compárese, si no, por ejemplo, esta máxima militar:

> *«El control directivo incluye los conceptos de la iniciativa individual, toma de decisiones independiente y permitir que los líderes tomen decisiones tácticas por sí solos […]. Los comandantes deben permitir a los subordinados que desarrollen sus propios métodos y empleen sus propias*

especialidades, sus conocimientos y mayor contacto con el área de operaciones. La única limitación es actuar dentro de los límites de la intención del comandante para asegurar la unidad de esfuerzo».

En tal sentido, el pensamiento de autores como Mahan, Houshofer o Liddell Hart podría ser ejemplo de estos modelos de pensamiento estratégico y una referencia, aunque desde luego no la única, toda vez que en el siglo XXI los ejemplos personalistas han sido desbordados por modelos mucho más complejos y elaborados en los que intervienen grupos humanos —directivas, estrategias nacionales, etc.— que son fruto de la acción combinada de militares, diplomáticos, académicos; por no hablar de la posibilidad de exportar el llamado *método de planeamiento estratégico militar* al mundo civil, así como su utilidad, especialmente para las grandes corporaciones.

Con todo, la difusión de estas ideas es infrecuente por el reducido número de quienes en ambos mundos se dedican efectivamente a estos menesteres. Hay pocas personas que realmente dispongan de una perspectiva, de una referencia auténticamente estratégica, a la hora de abordar los problemas. La aproximación estratégica ofrece en no pocas ocasiones respuestas significativamente diferentes a las aproximaciones hechas desde referencias tácticas u operacionales. Disponer de ellas es de especial trascendencia e implica una educada sensibilidad. Un error de unos pocos grados en un rumbo se traduce a la larga en distancias inconmensurables.

En fin, estas circunstancias, que hacen del liderazgo estratégico un arte, hacen también que tanto las Fuerzas Armadas como el mundo empresarial estén dominados por una cultura táctica señalada por su obsesión por el presente, el afán crematístico y la urgencia de dar una respuesta para todo. Esto es lo que Paul Valery calificó como

régimen de sustituciones rápido. La palabra *futuro* evoca, en esas circunstancias, algo cercano en el tiempo.

Y es que, como nos recuerda Chris Lowney[2]:

> *«La confusión proviene de una visión sumamente estrecha según la cual líderes son únicamente quienes ejercen mando sobre los demás y producen un impacto transformador, y hacen esto a corto plazo. Y cuanto más rápidamente lo hagan y a más gente afecten tanto más arriba figuran en la escala del liderazgo».*

Los niveles de decisión político, estratégico, operacional y táctico son igualmente exportables a la empresa. En un club de fútbol el nivel táctico correspondería a un partido, el operacional a la liga, el estratégico al conjunto de premios en que participa el equipo, y el político quedaría fijado por los socios y determinado por los beneficios económicos.

La cultura corporativa militar es una cultura táctica —no en vano, el heroísmo es táctico— que incluso presiona y trata de imponerse como *natural* a nivel estratégico, y llega a debilitar o condicionar el necesario diálogo político-estratégico. Este es un diálogo complejo y necesario que debe ser entendido democráticamente —en otras palabras, como un diálogo franco entre iguales, pero con desigual autoridad—, y que adolece de la falta de referencias comunes, así como de un marco establecido para su desarrollo.

Es ciertamente preciso poner los pies en el presente, en la realidad, pero también extraer consecuencias de lo observado que nos sirvan para mirar al futuro con esperanza. No puede ser que, parafraseando a Roberto Musil, hayamos «conquistado la realidad y perdido el sueño».

Concepto de *liderazgo estratégico*

El liderazgo estratégico es algo más que una ecuación que suma liderazgo y estrategia. Para empezar, el adjetivo *estratégico* hace alusión a un alto nivel de decisión y control, así como a un punto de referencia en la aproximación, a lo que se añade —a través de la palabra *liderazgo*— una circunstancia que delata un arte, una impronta personal, anticipadora, inspiradora y componedora, pero también la existencia de un grupo de seguidores. La suma de ambas palabras incorpora una sinergia, un gran valor añadido, máxime si se considera que la posmodernidad ha ablandado los conceptos, incrementando su interpenetración.

El elemento más consistente y señalado en múltiples definiciones de liderazgo es la existencia de una relación de influencia entre el líder y sus seguidores, pero teniendo en cuenta que el líder influye en el grupo más de lo que este lo hace en su líder. Sin esa superioridad moral —en términos de juicio, conocimientos o experiencia—, el líder no será capaz de motivar a su equipo; este debe ser una prolongación suya, para quedar completamente integrado y alcanzar la excelencia.

El liderazgo es, también y sobre todo, la capacidad para influir en otros para que, voluntariamente, adopten decisiones que conduzcan a una organización al logro de sus objetivos y aseguren su supervivencia.

La estrategia queda determinada como la selección de una posición que los hechos alcanzarán en el futuro, pero también como los movimientos necesarios para poder llegar a esta. Todo ello, junto con el sentido de la responsabilidad, es precisamente lo que diferencia a los líderes de los profetas. En un conflicto, el éxito en la elección supone tener, de partida, una ventaja esencial sobre el contrincante: la ventaja de la posición, algo que, de por sí, puede resultar decisivo. Su herramienta principal es una especial sensibilidad. Por tanto, entendiendo la estrategia como la ciencia de la posición y el tiempo asociado al

empleo inteligente de los recursos para el logro de un fin, el liderazgo estratégico se podría definir como el proceso mediante el cual se define una situación y se establecen los medios para alcanzarla directamente. El líder es igualmente responsable tanto de la situación final deseada como del conjunto del proceso, el que conduce a la organización al logro de dicho objetivo.

El líder estratégico es, pues, conductor y profeta a un tiempo, moviéndose en lo militar y en las instituciones, unas veces en el espacio que le queda fijado por la política, y otras en el espacio fijado por los propietarios efectivos de una empresa.

El liderazgo estratégico es el arte del comandante en jefe, puesto que le es conferido desde un nivel aún superior, que es el que establece sus fines. Este liderazgo nos sirve para múltiples propósitos, al tiempo que puede usarse como forma de orientación. El líder es una persona física, pero también un espacio indeterminado que actúa como portal y conversor de realidades bien diferentes, transformando unas claves en otras y procurando la conexión entre la táctica y la política. Es el fracaso definitivo de la linealidad, una dimensión específica y diferente. Tiene como marco en el mundo político-militar una suerte de *nube* o *enjambre* en la que interactúan y se relacionan diferentes autoridades y poderes más o menos imprecisos e indeterminados y que encuentran su representación conjunta en el CHOD (*Chief of Defense*), JEMAD en terminología española.

La sociedad militar —tan estamental— a veces no termina de comprender que esta área no se gestiona tanto en línea de fila y por rango, sino que en no pocas ocasiones se hace en línea de frente y por poderes, relaciones y competencias, entre otros factores; factores que pocas veces terminan de ser claros para quienes los ven desde fuera, por falta de datos o la existencia de relaciones y compromisos no escritos. El líder estratégico representa a todo este conglomerado, mientras el liderazgo es el marco para su

desarrollo. Una juntura que lleva lo político hasta el nivel operacional e incluso hasta táctico.

El líder debe ser aquel que mejor selecciona, procesa e interpreta, pero también el que hace el mejor uso de la información disponible, beneficiándose de haber comprendido antes que cualquier otro las circunstancias que regulan la situación. Es el intérprete del momento; lo que él ve, otros no atinan a hacerlo, por más que el futuro presente la situación concreta, a toro pasado, como obvia.

El liderazgo estratégico no sería la suma de distintos liderazgos tácticos, cuya dirección sería —en términos náuticos— una navegación loxodrómica o —en términos algo más vulgares— la curva del perro. Esta última acepción se refiere al hecho de que este animal mantiene constante la visión sobre el objeto perseguido, recorriendo por tal motivo una carrera más larga para darle alcance. El liderazgo estratégico es una navegación ortodrómica, un rumbo directo de intercepción, el camino más corto o menos gravoso para el logro de los objetivos pretendidos.

Desarrollo del liderazgo estratégico

En primer lugar, el líder estratégico se sitúa, define el lugar en el que se encuentra y analiza la organización a la que pertenece, explorando sus posibilidades. A partir de ahí, establece las referencias del escenario de actuación, las condiciones iniciales, las bases desde las que se ha de realizar el análisis. No es la misma la visión del gallo que la del águila, como tampoco lo es su naturaleza, su historia o su configuración mental. Todo ello hace que los productos obtenidos sean manifiestamente distintos: las claves para este, lo que es importante y lo que no, el horizonte temporal, la metodología, el nivel de esfuerzo y dedicación, etc.

La principal función del líder aparece como dada en no pocas ocasiones, pero él es quien establece el marco

referencial, el marco estratégico en que se desarrolla la acción táctica. Este es su cometido fundamental. La referencia adoptada enmarcará las soluciones posibles y, a partir de ahí, se selecciona una, diseñándose la estrategia para su logro, que se evalúa, implementa y se monitoriza. Se trata, en cualquier caso, de un diseño integral cuya ejecución controla el líder, principalmente por excepción, mientras establece el marco en que sus subordinados adoptan las decisiones.
La misión, la visión, el propósito y la narrativa estratégica se convierten en las piedras angulares para el logro de este fin, contribuyen a explicitarlo y hacen que el mensaje llegue a quienes se encargan de lograrlo. El líder tiene en la definición de estos parámetros una de sus principales responsabilidades, pero no es el único agente para su desarrollo, toda vez que es una creación colectiva, de un equipo que, además, debe realimentarse con la respuesta del líder, de modo que sea algo de lo que todos han de sentirse parte; el líder es, como resultado, el coordinador, director y, a la vez, el principal responsable del proceso.
Misión, visión, propósito y narrativa deben ser claramente comprendidos y aceptados por el equipo; y a su vez, deben ser estimulantes, generar energía, ser inspiradores, contribuyendo a la definición de la identidad de la organización de la que surgen. Además, deben ser objeto de un estudio, de un desarrollo metódico y sistemático, de modo que se asegure su coherencia y pueda trasladarse en términos comprensibles para los miembros de la organización.
El escenario ideal así definido, alcanzable en el largo plazo y sentido como posible, debe ser el principio inspirador que guíe en sus actos a todos los miembros de la organización, proporcionando en última instancia al grupo una dirección clara de actuación.

Los líderes estratégicos deben ser grandes simplificadores. De esta manera, crean un puente intelectual entre presente y futuro, y establecen las bases para una actuación positiva, el desarrollo y la transformación de la realidad actual, favoreciendo la sinergia y evitando que el esfuerzo y los recursos se dilapiden por no encontrarse orientados en la dirección debida mientras preparan a la organización para los retos del futuro. Al mismo tiempo, dirigen la vida diaria de la organización y, a partir de la resolución de problemas menores, con la experiencia y el mutuo conocimiento de su grupo, van ganando y manteniendo el consenso dentro de este, entre los diversos grupos y otras organizaciones del entorno, normalizando la cooperación y explorando nuevas sinergias.
Es preciso adecuar la cultura de una organización a sus fines, construir la respuesta multinacional, en el interior de las agencias y entre distintas agencias, representar a la organización y gestionar el cambio. Asimismo, el líder estratégico debe tratar de conseguir que la cultura se alinee con las futuras demandas de la organización y que los valores que sirven de sustento a la cultura se encuentren en relación con la visión pretendida y los supuestos que han servido para su elaboración, al tiempo que sean realmente internalizados por los miembros del grupo. Ha de conseguir así coherencia estratégica alineando la cultura, los valores, los objetivos estratégicos y el plan para alcanzarlos. Esto requiere ser, además, un constructor de consensos con otras organizaciones y dentro de la suya propia, pues suelen ser imprescindibles para el logro de los objetivos.
La prueba de todo liderazgo estratégico está en el cambio, en la medida en que este viene a dar trascendencia a la labor del líder. Por eso la elección de un nuevo líder estratégico es un impulso para el cambio, ya que impone *per se* modificaciones en la agenda. El tamaño posible de tal liderazgo viene dado por la oportunidad a la que este responde. Implica comprender su complejidad, crear una

visión estimulante, establecer un equipo para lograr esa transformación, estudiar el personal implicado, crear un plan, comunicar la visión, implementar el cambio, mantener el impulso actual y ligarlo al éxito de la misión.
El cambio debe ser sentido como una oportunidad para la organización y no como un riesgo, haciéndose un especial énfasis en la comunicación. No obstante, ha de ser fruto de una necesidad, pues implica un riesgo que ha de ponderarse, ya que toda fase de transición debilita a la organización y la hace vulnerable. Una modificación estratégica genera una cascada de transformaciones a nivel operacional y táctico que pueden resultar ser muy gravosas. Las Fuerzas Armadas, por su cultura corporativa, son reluctantes al cambio y lo abordan con cierta prevención por la problemática que de este pudiera derivarse. Cuanto más intensas y tupidas sean las relaciones formales e informales entre los mandos subordinados, mayores serán las posibilidades para su implementación exitosa.

Cualidades del líder estratégico

La estrategia es un arte —ligado a la intuición— más que una ciencia, aunque solo sea por la naturaleza inmanejable de la cantidad de datos que gestiona. No hay ciencia que sirva para cubrir la infinidad de parámetros que entran en la elaboración de cada cuadro. Y la intuición se fundamenta en la experiencia y el conocimiento, por lo que resulta hasta cierto punto educable. La alta política viene a ser educación al final. Aún más, la educación de la sensibilidad es necesaria para el desarrollo de la estrategia; es una necesidad estratégica en sí misma. La adaptación al entorno que cabe esperarse de los militares obliga a su permanente formación; el propio liderazgo estratégico precisa para su correcto ejercicio contar con referencias y aproximaciones significativamente diferentes.

Pero la transmisión de tales conocimientos requiere de quienes son ya maestros en este arte, y esto solo puede recaer precisamente en quienes han sido o son líderes estratégicos. Y la mejor forma es el contacto directo. Consecuentemente, los que puedan estar llamados al remplazo en dicho liderazgo necesitan de un mentor, lo que favorece el mutuo conocimiento y una interacción, de la que siempre se beneficia la organización. El buen orden y la estabilidad de la organización, dicho sea de paso, precisa de un plan de carrera primero y de un plan de sucesión después.

El líder estratégico, como individuo, ha de tener unas cualidades específicas. Debe ser capaz de pensar estratégicamente y aprehender la realidad en su complejidad para poder sortear en la medida de lo posible los imponderables que se le presentarán. Eso requiere de capacidades para la anticipación —término repetido nada menos que nueve veces en el *Libro Blanco de la Defensa* francés de 2013—, de ser capaz de aceptar racionalmente los retos, de poder interpretar la realidad, trasponiendo experiencias procedentes de otros ámbitos, de alinearse con lo que resulta común, tanto en el escenario como en la respuesta a este, y de realizar un aprendizaje continuo.

Aún más, debe ser capaz de desaprender las claves que han posibilitado su éxito y reaprender las nuevas, adaptándose a la referencia estratégica y haciendo una provechosa relectura de su propia experiencia desde esta nueva clave. Debe poder dar órdenes directas a su equipo —liderazgo táctico—, pero, sobre todo, influir mediante su ejemplo en las conductas y proceder en el conjunto de la organización —liderazgo transformacional—.

Debe ser, ante todo, una persona realmente íntegra para que su proceder sea una referencia no solo para todos, sino también para sí mismo. Ha de contar con una inteligencia práctica —la *frónesis* de los griegos— y emocional, así como con una capacidad relacional; y tener valor físico para

asumir los riesgos inherentes a las decisiones que debe tomar; incluso poseer un cierto punto de agresividad. Además, debe ser capaz de tomar distancia de los hechos, y desarrollar una visión integral y un diseño estratégico del mismo signo. Y como profeta ha de ejercer simultáneamente de sintonizador de almas.

Debe ser resiliente. La resiliencia encarna la capacidad para perseverar, mantener la voluntad, ser tenaz y paciente, firmes en ella; pero el resiliente tampoco puede ignorar la realidad, debiendo encontrar un consenso entre su voluntad y los hechos. Razón y emoción deben ir juntos, si bien debe ser la primera, obviamente, la que prime, por más que el líder estratégico deba encarnar un punto de testarudez. Las premisas de la racionalidad, a fin de cuentas, se gestionan en los sentimientos; las actitudes predominan sobre las aptitudes.

La principal responsabilidad de un líder estratégico es el cumplimiento de la misión en el corto, medio y largo plazo; después se sitúa, como primera meta de sus preocupaciones, el conjunto de la organización. Entre el líder estratégico y la organización que lidera debe existir una relación especular, de modo que uno y otro tengan una correspondencia biunívoca, haciendo que la organización, su gestión y arquitectura tiendan a ser un reflejo de su liderazgo y viceversa. El líder estratégico es, o debe ser, un líder de líderes y también un crisol en el que converjan fuerzas internas y externas.

Su persona debe constituir una expresión de equilibrio desde el que proporcione guía a la organización en el contexto de un escenario complejo y altamente variable. El correcto ajuste de la capacidad de actuar/decidir —capacidad interna o innata de la persona o el equipo— y la oportunidad de actuar/decidir —posibilidad externa o estructural del puesto o de las funciones— permite el empoderamiento de las personas y los equipos, donde el

desafío a afrontar y la formación, experiencia o madurez están en equilibrio.
Las Fuerzas Armadas canadienses han identificado una matriz de desarrollo profesional a la que se asocian cuatro niveles de liderazgo: junior, intermedio, avanzado y sénior. Son cinco elementos cuyas características requeridas van en progresión: experiencia —de la táctica a la estratégica—, capacidades cognitivas —de las analíticas a las creativas o abstractas—, capacidades sociales —de las interpersonales a las interinstitucionales—, capacidades de cambio —apertura al cambio de paradigma— e ideología profesional, desde la internalización hasta su gestión. Cada una de estas etapas supone un salto en las aptitudes necesarias, que no tienen que ser las mismas que en la etapa anterior.

Liderazgo estratégico y comunicación

Una de las funciones clave del liderazgo es precisar el significado de los conceptos en las distintas organizaciones; esta función sirve para dotar a sus acciones de la coherencia y coordinación precisas para trabajar al unísono y superar las dificultades. E incluso puede contribuir a generar una narrativa, un relato, que llene los vacíos organizativos y sirva al reforzamiento, adecuación y aceptación de las decisiones que en aquellas se adopten. Esa narrativa es un elemento altamente potenciador del poder de liderazgo de la propia organización al contribuir a su visibilidad y comprensión por parte del entorno, que de esta manera se prepara de paso para la interacción.
El líder estratégico precisa, además, comunicar y difundir su idea hacia dentro de la organización y hacia el exterior. Cada una de estas áreas requiere de una comunicación específica con un objeto central, la visión del líder. Es imprescindible trasladar en términos comprensibles el propósito, la visión y la estrategia para que estos sean sentidos como realizables: es la narrativa estratégica la que

los aúna. Los líderes son pivotes donde reposa la capacidad de comunicación de las organizaciones, que son una de sus principales prioridades. Por eso, el liderazgo transformacional que estimula y empodera a través del ejemplo es una especial referencia en las Fuerzas Armadas.

Liderazgo institucional

No debe perderse de vista que la complejidad de las sociedades actuales hace que el liderazgo no recaiga tanto sobre una persona como sobre un grupo. Sociedades complejas han traído formas complejas de liderazgo en las que el líder encabeza una institución que trasciende su persona. Es más, como Max Weber afirmaba, «la permanencia de una institución no depende tanto del carisma de un solo líder como de su cultivo del liderazgo en todos los ámbitos de la misma».

A la sociedad le interesa más instituciones fuertes que líderes fuertes. Hablamos así de un liderazgo sin líderes, de una cultura que trasciende a las personas y proporciona las respuestas que las sociedades demandan. El liderazgo institucional es una forma de liderazgo estratégico formalizado y orientado al largo plazo; que va en pos de la eficacia de la organización, pero también de su reputación, tratando de alcanzar los objetivos profesionales y organizativos, dentro del espacio ético y cultural en que desarrolla su actividad. Las instituciones incorporan una necesidad de perdurabilidad por causas exógenas que hace de su propia existencia un objetivo a satisfacer.

No puede entenderse el liderazgo institucional como una extrapolación o una extensión de los conceptos de *liderazgo* y *mando* en la medida en que las instituciones son altamente complejas, son sistemas de sistemas; su dirección precisa de un conocimiento exhaustivo de estas y, sobre todo, de referencias particulares, además de responsabilidades hacia dentro y fuera de la organización.

Los líderes pueden ser ramas completas de la propia organización, instituciones dentro de una institución, cuya cabeza la representa y, sobre todo, la gestiona y coordina. Son los generales y sus Estados Mayores, de los cuales no se pueden distinguir en la mayoría de los casos. Además, y por si fuera poco, los líderes se integran en una suerte de nube en la que la estrella que más brilla puede ser invisible para los que no pertenecen a esa galaxia, y aun para los que están en ella.

El liderazgo institucional no tiene una relación directa con la antigüedad o el mando. No todos los líderes de mayor edad son institucionales, sino solo aquellos con responsabilidades específicas; también lo son los miembros de los Estados Mayores con capacidad de influencia, o con relaciones con agencias exteriores o el personal más antiguo de sus respectivas escalas, con independencia de la prelación de estas —suboficial, cabo, etc.—, o incluso personal civil ocupando puestos específicos en el Ministerio de Defensa, Órgano Central o Ejércitos.

Una institución, y las Fuerzas Armadas lo son, implica un elemento organizativo legalmente establecido y perdurable en el tiempo, esto es, con una historia y una tradición. También cuenta con una función y misión clara, lo que acaba por generar una cultura específica, por lo común, muy fuerte. La mayoría de las instituciones no son bloques monolíticos, sino que incorporan notables dosis de diversidad con intereses en ocasiones divergentes; por eso, un efectivo liderazgo institucional es imprescindible para un exitoso desempeño profesional, y éste pasa por garantizar la sinergia organizativa.

En este proceso la cultura es clave; más si cabe que las personas que vienen a representarla, pero que, sin embargo, ocupan un lugar central en el sistema. Y es que el sistema de poderes anónimos no siempre responde a todas las aspiraciones ni las necesidades de las sociedades, y se hace necesario personalizar la representación del liderazgo.

En este contexto, la implementación de normas que, por ser legales, no encajan en este entorno cultural; tiene un peaje en términos de desgaste y legitimidad que abona el líder institucional personalmente primero y la institución después.
El líder debe formar parte de la cultura de la organización y al mismo tiempo ser capaz de sobresalir y trascender de ella; esto es, no ser absorbido por ella y moldearla conforme a los retos que esta va a tener que soportar en un futuro, superando las diferentes dinámicas internas, actuando conforme a la misión que tiene asignada y evitando a cualquier costo el anquilosamiento de la institución.
Para lograr todo esto no existen fórmulas pitagóricas, sino que éstas son un producto de la combinación de la inteligencia, la experiencia, la cultura y los valores que soportan la conducta del individuo. El alineamiento de estos factores en su relación con el entorno establece las condiciones objetivas para el éxito, aunque nunca lo aseguran. Para ello, para generar una visión y alinear a los miembros de una organización con ella, los líderes deben comprender la naturaleza sistémica del escenario y entorno en el que actúan. El éxito, su realización, viene a ser criterio empírico de verdad y acierto.
El general Agustín Alcázar, haciendo referencia a manuales del Ejército de los Estados Unidos, que se retrotrae a McGee y Knowlton, considera como claves del liderazgo estratégico los elementos siguientes: la capacidad de utilizar múltiples marcos de referencia; la capacidad de integrar y sintetizar; la capacidad de comunicarse de manera efectiva; la capacidad de negociar y construir consensos, y la capacidad de imaginar el futuro. En este contexto, el liderazgo institucional viene a ser una forma de liderazgo estratégico formalizado.
En fin, si el destino de un hombre es su carácter y el de una nación se encuentra escrito en su geografía, el de una institución está escrito en los hombres que elige o de los

que se la dota para liderarla. Su impronta personal, el grado de proximidad o lejanía a la doctrina vigente, su experiencia y su capacidad de influencia sobre el equipo que le asiste —e incluso su capacidad para designarlo o no, en función del marco legal vigente, que es el que regula su capacidad de maniobra— son elementos clave que mediatizarán su acción.

Es imprescindible preparar la sucesión de los líderes estratégicos mediante la formación de un grupo de candidatos, tratando de garantizar la continuación de los proyectos emprendidos y en los que deben encontrarse implicados.

Las Fuerzas Armadas y el liderazgo estratégico

La ausencia de conflictos en el mundo occidental ha evitado el que existan líderes militares fuertes, modelos de emulación, una reedición del irónico *miles gloriosus* de Plauto. Los militares que se conocen actualmente lo son por su participación en conflictos —Westmorelan, Patreus, Schwarzkopf, McChrystal, Kell, etc.— y son, en general, norteamericanos, toda vez que la vocación global de este país lo ha conducido a múltiples conflictos. Pero lo son solamente para un público relativamente especializado. Sin embargo, muchos líderes militares, culminado su servicio armado, han pasado a liderar exitosamente relevantes instituciones civiles.

Esto ha propiciado, especialmente en Europa, pero también en Estados Unidos, una cultura militar y democrática muy fuerte y específica de Occidente, pudiendo hablarse, como ya se ha señalado, también en el ámbito de lo castrense, de un *liderazgo sin líderes* fruto de la consolidación de la cultura y tradiciones militares en instituciones y órganos que trascienden claramente a las personas que los dirigen. La contribución militar a esta forma de liderazgo complejo es resultado de las relaciones sociales y culturales. Como

decía Hegel, a cada época le corresponde una subjetividad particular.

Con todo, este tipo de liderazgo tiene una dimensión personalista que, a nivel militar sobre todo, es inevitable, ya que un sistema de poderes anónimos no siempre responde a todas las aspiraciones ni a todas las necesidades de las sociedades. Pero la fortaleza de la cultura militar limita decisivamente el rango de actuaciones. La estrategia implica, finalmente, conducción de hombres, y estos precisan de referencias igualmente humanas.

El ejercicio de la autoridad desgasta siempre, aunque sea en términos de legitimidad. Hacerlo sobre un colectivo tan grande y con una cultura tan fuerte como las Fuerzas Armadas desgasta mucho más. Los Ejércitos son, a fin de cuentas, instituciones dotadas de una gran estabilidad. Alterar esta es siempre complejo y delicado, pero el líder estratégico debe alinear la organización con la dirección fijada y adaptar sus estructuras a la misión que le es encomendada desde el nivel superior. Debe, además, poner los medios para alcanzarlos. Y todo esto manteniendo la cohesión de un complejo sistema de sistemas anidados.

En este sentido, el líder institucional debe conciliar el éxito de la misión, la integración interna de la organización, la adaptación al entorno y el compromiso y bienestar de sus miembros, lo que no siempre es fácil. Es más, esto genera múltiples paradojas y contradicciones: entre la misión y las personas; entre la sincronización orgánica e interdepartamental frente al cambio y la adaptación al medio externo; entre la estabilidad burocrática u organizativa y el aprendizaje y desarrollo; entre valores militares, culturales y normas y la heterogeneidad global.

El líder institucional debe mostrarse capaz de flotar entre estas contradicciones. Un ejército es, desde una perspectiva estratégica y, recordando a Patton, un equipo que debe marchar hacia delante al unísono, como un todo.

Pero el liderazgo estratégico militar debe ser analizado no solo en su vertiente de conducción de un equipo humano, sino también en clave de las consecuencias futuras que acarrean las decisiones del presente, es decir, desde una perspectiva estratégica. El líder estratégico militar es un crisol en que se aúna pensamiento y acción, ponderando las distintas variables que han de servir para construir sus decisiones. También se relaciona horizontalmente con líderes estratégicos de otras instituciones y sectores, e influye, concilia y negocia con ellos en pro de un objetivo superior.

De hecho, el líder se encuentra en un permanente estado de conciliación de las distintas paradojas e ironías que confluyen en su persona. Es además capaz de trascenderlas hasta el punto de que no solo las gestiona, sino que también convive con ellas. Como decía Terencio, son hombres, y nada humano puede serles ajeno.

La raíz troncal de las Fuerzas Armadas es operativa, esto es, táctica, real. No puede ser de otra manera. Solo en las operaciones encuentran las Fuerzas Armadas su pleno sentido. La táctica o lo real no puede ser ignorado en beneficio de lo intangible; y si tal cosa se hace, debe afrontarse con toda la prevención. Pero, al mismo tiempo, las Fuerzas Armadas deben reconocer y posibilitar la diversidad que sus estructuras requieren, a través de la gestión de sus recursos humanos, procurando la formación y promoción profesional de sus líderes y la selección de sus élites. Lo operativo no puede quedar en exclusiva como unidad permanente de medida a todos los niveles.

El hombre es, pues, el eje de todos estos debates, y es algo más que racionalidad y cálculo. Su lógica, su psicología y la forma en que se aproxima a los problemas y los resuelve, tiene un indudable poso social. Por consiguiente, lo social y lo antropológico resultan capitales para aproximarse a un problema como el liderazgo estratégico. Desde lo social —el hombre y su relación con lo humano en medio del mundo—

se establecen las referencias, se determinan las necesidades, se fijan los modos y procedimientos de forma, acorde con la verdad de cada sociedad y época.
En fin, así está escrito en el Eclesiastés:

> *«Todo es vanidad y apacentarse de viento... a más palabras más vanidad… El Cohélet… ponderó e investigó, compuso muchos proverbios. Trabajó mucho en inventar frases felices, y escribir bien sentencias verídicas. Las palabras… son como aguijadas, o como estacas hincadas, puestas por un pastor para controlar el rebaño. Lo que de ellas se saca es ilustrarse. Componer muchos libros es nunca acabar, y estudiar demasiado daña la salud. Basta de palabras. Todo está dicho. Teme a Dios y guarda sus mandamientos, que eso es ser hombre cabal».*

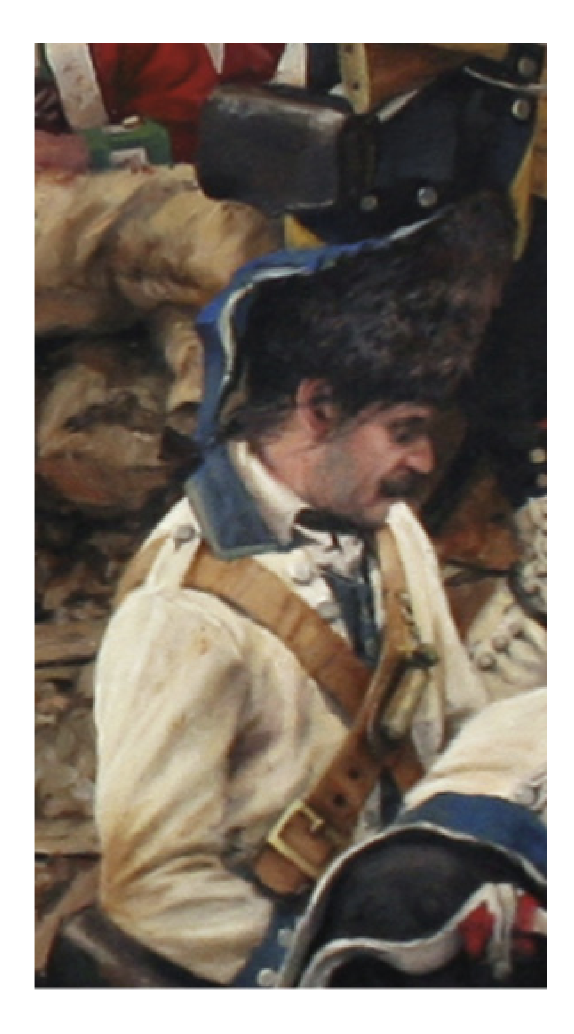




APROXIMACIÓN AL PLANTEAMIENTO TEÓRICO DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO

THE THEORY OF STRATEGIC LEADERSHIP. AN APPROACH

Jesús Ignacio Martínez Paricio[1]



2

Resumen:

«Yo soy yo y mi circunstancia, y si no la salvo a ella no me salvo yo».

José Ortega y Gasset[2].

La propuesta de Ortega y Gasset sintetiza el proyecto final y el programa que corresponde al que va a ejercer como líder. Llevar a cabo esa acción supone ejercer el liderazgo estratégico en un momento excepcional y en un espacio concreto. Este ejercicio de liderazgo supone estar por encima de esa realidad que, además de incómoda, resulta existencialmente conflictiva y, por eso mismo, nada eficiente. Aquí se trata del líder que, con su propuesta y con su acción, trata de trascender el tiempo y el espacio social que le toca vivir.

El líder estratégico parte del análisis crítico del presente vivido y proyecta la solución en el futuro deseable y probable, combinando el ser con el deber ser. Asume que los resultados del cambio que propone no van a ser inmediatos. En su propuesta ese futuro se podrá alcanzar. El liderazgo estratégico reconoce que todo planteamiento debe tener presente la evidencia de John Maynard Keynes de que «en el largo plazo estamos todos muertos». El doble significado de la palabra *utopía* no tiene sentido en el liderazgo estratégico.

En el líder se impone lo concreto. Asume que, de no ser así, su esfuerzo habrá sido en vano. Él habrá desaparecido y con él su proyecto. Es consciente de

que el carisma, siguiendo a Max Weber, no se trasmite ni se delega. El liderazgo estratégico se proyecta, pues, en un tiempo alcanzable. El líder puede delegar algunas acciones, pero siempre está presente y controla el proceso del cambio.

Hay que analizar las circunstancias en las que surge el liderazgo estratégico. Un análisis que será estructural y también actitudinal. El líder es consciente de los estados de ánimo que mueven o paralizan a la mayoría de la población a la que se propone el proyecto. Tendrá en cuenta en esa masa los diferentes tipos de seguidores que va a necesitar para desarrollar su proyecto. Los seguidores son imprescindibles, pues sin ellos el líder no será nadie.

Como destaca David McClelland, el líder debe reunir tres rasgos esenciales. Tendrá que mostrar a sus seguidores la necesidad de logro, afecto —afiliación o pertenencia— y poder. Para que no sea un líder destructivo o negativo deberá, pues, someterse al control de instituciones y valores superiores. Esos tres rasgos se completan con una autoridad efectiva y reconocida entre sus semejantes, que no y exclusivamente entre sus iguales. El líder estratégico no responde a las exigencias corporativas, ya que está por encima de ellas.

El líder no es un gerente de eficacia reconocida. Tampoco es un superior jerárquico. Es mucho más. Es una personalidad excéntrica, por la sinrazón que le toca vivir en su tiempo y espacio social. El gerente

gestiona una organización piramidal. El líder estratégico tiene la capacidad de movilizar una organización matricial. Se presentará aquí la forma de gestionar una organización matricial con dos ejemplos relajantes: Leonard Bernstein y Daniel Baremboin.

Este desarrollo teórico se completará con datos de opinión como apoyo de nuestros argumentos. También se mostrarán indicadores estructurales en los que se demuestran las excentricidades que se viven en la realidad presente. Se pretende justificar con todo ello la necesidad de contar hoy con líderes estratégicos. Se concluye con el análisis de algunas circunstancias que causaron el fracaso del liderazgo estratégico del general Vicente Rojo (1894-1966), jefe del Estado Mayor del Ejército de la Segunda República durante la Guerra Civil. Fue desbordado por los acontecimientos en tiempo y lugar. No pudo salvarse a sí mismo. En este líder y sus circunstancias no se cumplió el principio de Ortega y Gasset.

Palabras clave: Estrategia, liderazgo, sociedad, España, Segunda República, general Vicente Rojo.

Abstract:

“I am myself and my circumstance; and I do not save it I shall not save myself.”

José Ortega y Gasset

Ortega's proposal is summarizing the final project and the programme of a leader. His Strategic Leadership is developed in a special moment and specific space. The leader must look over uncomfortable, conflictive and inefficient reality. For that reason, he ought to transcend his time and social environment.

The Strategic Leader is making a diagnosis of the present and projects the solution to a wanted and probable future, combining "to be" with "ought to be". He must also accept that the changes will take time. But, following Keynes' idea, the leader had to recognise that the long term is a confused guide for the present occasion: "In the long term we are all dead." The leader must impose his will on something specific. Otherwise, all efforts will be in vain. At the end, he would have disappeared and its project with him. The Strategic Leader must act in a reachable time, being always present and controlling the changing process.

In this paper I am analysing the circumstances of Strategic Leadership. The leader must have followers, recruited in the mass of his society, to reach the aims of the project. Following David McClelland's thoughts, the leader is showing three essential ambitions: achievements, affection —in other words, affinity or belonging to someone— and power. To avoid a destructive leadership, he must accept to be controlled by superior values and institutions. These characteristics are completed by an affective and

recognised authority by people of his level, but not only his equals, who sometimes are challenging him. A Strategic Leader must be free from corporative pressures because he is at a higher level.

The leader is not an efficient manager, no a superior in the pyramid of hierarchy. He is much more. He is an “eccentric” personality, challenging his time and social dimension. The Strategic Leader has the capacity of managing a “mother-like” organisation and not a pyramidal one. I shall present in my paper some cases of a leader as a manager of a “mother-like” organisation and some inquiries of public opinion on this matter.

To conclude my social overview I shall study the failure of the military leader of the Spanish Second Republic during the Civil War: General Vicente Rojo (1894-1966). He was not successful in his application of Ortega’s principle: to save the circumstances and to reconcile the two antagonist groups. Instead he was overwhelmed by time and space, and he did not save himself. At the end of his life he admitted his failure in a reasonable way.

Keywords: Strategy, Leadership, Society, Spain, Second Republic, General Vicente Rojo.

La propuesta de Ortega y Gasset resume el objetivo final del liderazgo estratégico: cambiar las condiciones que caracterizan *la* circunstancia y, así, salvar la circunstancia. La acción excepcional supone no tanto reducir las contradicciones como eliminarlas. No se trata de crear como

de recuperar lo que resulta esencial, y que debe volver a estar presente en la circunstancia. El trabajo no es fácil. En el proceso de salvación no cabe la utopía, tampoco el adanismo o la diletante arrogancia del erudito a la violeta. Menos todavía la exuberancia irracional que, tras la euforia, comienza el camino de peligros desconocidos[3].

El resultado final que busca conseguir el líder estratégico es ganar en eficacia. Eficacia que debe beneficiar al líder y, por la propuesta orteguiana, la eficacia se convierta en un bien colectivo. Se vuelve a los valores superiores que se han perdido. Alcanzar el objetivo no es tarea fácil, pues debe realizarse un esfuerzo mayor que no está al alcance de todos. Es trabajo de unos pocos y muy contados. El líder debe hacer frente a la tarea personal y al entorno sociocultural. Un espacio donde, derribado todo lo que sobresale de la mayoría silenciosa, ha sido encaramado a un pedestal por razón de sus méritos excepcionales. En la modernidad —y menos en la posmodernidad— no se acepta lo que no haya superado el debate de la asamblea. Sin renunciar a la legitimidad formal weberiana, el líder estratégico trata de recuperar con su esfuerzo la legitimidad sustancial[4].

El uso del singular en el trabajo propuesto por Ortega, la *circunstancia*, convierte el proyecto del líder estratégico en algo solemne, transcendente y también sobrecogedor[5]. La proposición orteguiana establece el programa que desarrollará quien se proponga ser un líder estratégico. Por lo pronto y como punto de arranque, el líder estratégico vive y tiene que vivir en su tiempo y en su realidad. A partir de la incomodidad en la que se mueve, proyecta la nueva circunstancia hacia un futuro que se puede y se debe alcanzar. Es un requisito y una propuesta pragmática. La utopía, el *no lugar*, resulta ajena al trabajo del líder estratégico. Ocurre lo mismo con los enunciados diletantes, por elegantes que puedan resultar. El revolucionario y el

revolucionario académico, el jaranero o el erudito a la violeta nada tienen que ver con el líder estratégico. Son líderes, pero no estratégicos.
El líder estratégico se tiene que caracterizar por su peculiar *altruismo egoísta*. Propone salvar a los demás para salvarse a sí mismo. Los dos rasgos de tan excepcional personalidad no se excluyen; se imponen el uno al otro. También ocurre que la decisión comience por el lado egoísta y termine siendo altruista.
Hay que añadir un tercer rasgo a la personalidad del que va a ser un líder estratégico: su *pesimismo creativo*. No se siente cómodo, pues en su comienzo su obra no tiene un objetivo que se pueda concretar. La circunstancia no se refiere a un aspecto limitado, concreto, coyuntural.
Altruismo, egoísmo y pesimismo son los tres ejes del espacio psicológico donde va a desarrollar su trabajo.

> *«El verdadero artista [líder estratégico, se me permitirá que introduzca aquí la equivalencia en la cita de la reflexión solemne de autor tan relevante: Ludwig van Beethoven] no tiene orgullo... Posee un vago conocimiento de lo lejos que se encuentra de lograr su objetivo; y mientras otros quizás lo admiran, él se lamenta por no haber alcanzado aún el lugar donde su genio le ilumina el camino...»*[6].

La contribución a la investigación del liderazgo estratégico a lo largo de la historia de España en los últimos siglos lo planteo con dos aportaciones. Una primera es de carácter teórico, la segunda es de carácter práctico. Se pretende que la una y la otra se complementen.

El general Vicente Rojo: un liderazgo estratégico fracasado

La parte práctica de la investigación tiene que ver con el análisis de un personaje que se propuso ejercer un liderazgo estratégico que fracasó. Tomo los datos de los años de exilio del general Vicente Rojo Lluch. Fue jefe del Estado Mayor del Ejército republicano en la Guerra Civil. Su liderazgo estratégico comenzó en los últimos meses de la guerra. Creció y también empezó a declinar en los años de exilio en Francia, y sobre todo en Buenos Aires y Cochabamba. Fracasó de manera definitiva en sus últimos años de vida, en el exilio interior, cuando regresó a España.
Puede que el desarrollo teórico y esquemático —por ahora y en esta ocasión— no sea otra cosa que armar una serie de argumentos para comprender el fracaso personalizado en Vicente Rojo. Lo contrario también es válido. Presento los argumentos teóricos, a partir del conocimiento de las opiniones, los sentimientos y las conductas observadas de Vicente Rojo, en los papeles que forman el archivo personal de sus últimos años[7]. Lo que sigue pretende servir de guía metodológica para el análisis del liderazgo estratégico. Armazón teórico con el que se pueda comprobar la validez y fiabilidad de los argumentos que se exponen sobre un liderazgo estratégico en concreto.
Vicente Rojo fue un líder, especialmente en la etapa media de su profesión militar. Propios y contrarios le reconocieron méritos técnicos, profesionales y también académicos. En sus trabajos como profesor, pensador y editor trató de ejercer su liderazgo militar por el bien de su organización, el Ejército del futuro inmediato. Como otros españoles de la denominada generación de plata, la de 1927, confiaba en la regeneración mediante la reforma de la enseñanza. Duró poco, pues las circunstancias internacionales terminaron con el exceso de confianza de aquellos españoles ilusionados, entre los que se encontraba Vicente Rojo. Alcanzó el mando superior, sirviendo a la Segunda República durante la Guerra Civil. Anticipó la derrota

republicana antes del final de la guerra. Fue en esos momentos cuando comenzó a prepararse para ser un líder estratégico. Su *circunstancia* fue la derrota asumida ante el fracaso de su responsabilidad profesional. Asumió que él no se podía salvar si no hacía todo lo posible para salvar su circunstancia, su España. Ya se ha dicho que fracasó, como otros tantos.

Asumió su propia crisis existencial. Esta es la exigencia vital del que va a ser líder estratégico. Es el punto de arranque del proyecto. Su fracaso comenzó cuando Vicente Rojo vivió un peculiar y personal exilio dentro del grupo de españoles exiliados.

El proyecto comenzó cuando supo que era reconocido con una influencia y una autoridad por encima de la máxima categoría militar que había alcanzado. Se sintió coprotagonista en un tiempo de incertidumbre colectiva en la España del interior y los españoles exiliados. Ese momento coincidió con el drama de la Segunda Guerra Mundial y continuó con la Guerra Fría. Se impuso cumplir el principio orteguiano participando en la construcción de un orden político que buscaba la conciliación entre los españoles. Una conciliación que exigía asumir los errores y fracasos, la miserias cometidas por todos. A partir de ese reconocimiento de todos, ganadores y vencidos, se trabajaría nada más que para preparar un futuro distinto al pasado, que por la guerra de ideas había divido por dos a España.

Las circunstancias nacionales e internacionales le superaron a él y a otros que, como él, habían comenzado a trabajar con el mismo esfuerzo, en la misma dirección y fijando el objetivo en el mismo futuro. Sus trabajos y los de los demás no fueron suficientes. Él personalmente no se pudo salvar, y por eso mismo tampoco pudo salvar la circunstancia. Reconoció su fracaso.

El último éxito personal de Vicente Rojo fue asumir su derrota. En el lado personal no fue fácil. Le resultó costoso

en su intimidad. Lo aceptó de manera razonada. Supo que iba a morir derrotado en su intento por conciliar las dos Españas.

El objetivo final de su propuesta y la de otros como él se alcanzó más tarde, cuando ya no estaban. En el proyecto de Vicente Rojo se cruzó el principio keynesiano. Cuando se consigue la solución a largo plazo, los que la propusieran estarán muertos. Así fue. Todos los que trabajaron en ella —él el primero— tuvieron que pagar un precio elevado. No llegaría a ver el éxito: «todos muertos», siguiendo a Keynes. La incomprensión posterior de su propuesta ha sido dura e injusta. Han sido olvidados, y su esfuerzo ha sido desconocido por los que han sido —hemos sido— beneficiarios netos de sus nobles ambiciones. Se trata del olvido y el desconocimiento, también de la crítica desconsiderada contra el líder estratégico fracasado. Es el coste que debe pagar el líder estratégico.

En la valoración del líder coinciden situaciones excéntricas. Por un lado, el trabajo se considera excepcional y, por esa razón, por paradójico que pueda considerarse, el líder permanece aislado si alcanza el éxito. Pocos se atreven a emularlo y tampoco a seguir el camino indicado. No es fácil que creen escuela. La excepcionalidad del líder anula la medianía de los más, incluso la brillantez de unos pocos. Por otro, la complejidad de su personalidad puede crear actitudes arrogantes, incluso extravagantes. Le son aceptadas precisamente porque se le reconoce su condición excepcional. La razón del líder se completa con los ímpetus, que son resultado de su formación y el aprendizaje de las experiencias de su vida[8].

Don Quijote de la Mancha y el liderazgo estratégico

Volviendo al enunciado con el que comienzan estas páginas, la propuesta de Ortega y Gasset surge de las meditaciones de la novela capital de Miguel de Cervantes, *El ingenioso hidalgo Don Quijote de la Mancha*. La historia del *ingenioso hidalgo* aporta ideas fundamentales que se pueden aprovechar cuando se analizan las características y las condiciones que describen el liderazgo estratégico.

En los manuales, y también en los estudios históricos y teóricos sobre el liderazgo, todos los argumentos y explicaciones giran alrededor del líder. Él aparece como único protagonista. El argumento se confirma cuando se repasan las biografías de líderes históricos y contemporáneos. En cambio, cuando son los líderes los que escriben sus autobiografías todos reconocen la importancia que tienen para ellos sus proyectos y éxitos entre los subordinados. La conclusión es sencilla y contundente. Han sido líderes porque se han apoyado en la experiencia y profesionalidad concreta de sus colaboradores. Pueden ver más lejos porque, en este caso, ellos son los que se han subido a los hombros de sus seguidores. La experiencia histórica y biográfica demuestra que dejan de ser líderes cuando se olvidan de sus seguidores. En ese momento aparecen las patologías del líder que ya no lo es, o lo es nada más que de forma simbólica y para sus más próximos allegados.

La idea la apoyo en el desarrollo argumental de la obra de Cervantes. El protagonista, don Quijote, sería poco o no sería nada sin su escudero, sin su seguidor Sancho. Queda demostrado en los primeros capítulos de la novela. En esos primeros momentos el ingenioso hidalgo marcha solo en busca de la gloria. Fracasa nada más comenzar su aventura. Al final no consigue nada. Cuando regresa derrotado pierde su capital más preciado; los suyos le queman la biblioteca. Ante la mala experiencia y sin renunciar al proyecto, cambia de táctica. Reconoce que para alcanzar el éxito debe contar con la ayuda de un escudero. Asume que sin un fiel

ayudante poco puede hacer. Actúa en consecuencia y nombra a su escudero, a su seguidor. De esta manera, los dos marchan juntos para resolver las injusticias. Don Quijote, el líder, y Sancho Panza, su seguidor, trabajan para solucionar su incomodidad, la de ellos y la de los demás.

No se pueden imaginar las aventuras y los trabajos esforzados de don Quijote, del líder, sin su escudero, que es seguidor en el sentido exacto y preciso del término. Sancho siempre marcha detrás de su señor. Nunca lo abandona, ni en los peores momentos. No es un criado servil, ni un ayudante despreocupado. Es un seguidor fiel, ejemplar, pero sobre todo es un seguidor pragmático. El líder se apoya en el escudero y lo escucha. Como líder, participa de las satisfacciones y de los problemas de su seguidor. En lo que puede, Sancho le ayuda y al líder siempre aconseja.

El objetivo que se propone alcanzar el líder —don Quijote— está apoyado por su animoso seguidor. Las propuestas del líder son matizadas por el seguidor y en otras situaciones son criticadas. Participa de los éxitos del líder y los comparte en un segundo plano. Asume los éxitos, los riesgos y también los fracasos del líder. Muestra fidelidad, de principio a fin. En toda la obra se comprueba que la relación entre líder y seguidor es recíproca. Se apoyan en todo, pero cada uno ocupa su sitio.

El seguidor cede todo el protagonismo al líder, pues reconoce sin mayores dificultades que no tiene la capacidad ni la responsabilidad para ocupar el primer puesto. Lo sabe y sabe también que don Quijote sería poco sin él. El seguidor asume sin mayores problemas el papel secundario, subordinado, que no inferior. Se siente satisfecho con esa posición. Le compensa estar cerca del líder y que los demás vean que es así. Espera obtener beneficios personales en algún momento, cuando llegue el momento. Sancho, el escudero, el seguidor, conoce sus limitaciones y las considera propias de su condición subordinada. Incluso protesta cuando se le propone desempeñar habilidades que

sabe que no posee. Cabe preguntar si el verdadero protagonista de la novela cervantina es Sancho, en lugar de don Quijote.
El escudero, el seguidor, no tiene la capacidad para diseñar el futuro como sí lo tiene su señor, el líder. Apoya, prepara y se anticipa a lo que vendrá después. Asume el papel secundario para que su señor pueda alcanzar el éxito. Las cosas menudas son competencia del escudero. Hay otra enseñanza que se deriva de esta relación afectiva y pragmática. El líder, don Quijote, tiene que reconocer de manera expresa que no sería mucho sin su escudero, sin su seguidor, sin Sancho. Hay momentos amables, donde el señor también escucha con atención las inquietudes de su escudero. Para el objetivo que propone el líder, las preocupaciones del seguidor son asuntos menores, pero el subordinado es escuchado y, llegada la ocasión, también se le aconseja.

Rasgos del líder estratégico

Volviendo a la teoría, quien va a ejercer el liderazgo se muestra esencialmente incómodo consigo mismo. Se siente extraño en su vida cotidiana y con su vida cotidiana, con su circunstancia. Para el líder estratégico esa incomodidad es una sensación que lo empuja a la actividad. El líder estratégico no puede permanecer ajeno a lo que está sucediendo en su inmediatez. No se excluye, ni tampoco se oculta del tiempo que le toca vivir. En algún momento de su biografía reconoce que no puede seguir manteniéndose como espectador pasivo. Su incomodidad existencial le exige actuar. Toma la decisión de resolver su malestar al comprobar que también se produce un malestar semejante en otros, no en todos. La disposición corresponde al lado egoísta de la personalidad del líder estratégico.
En el ADN del líder estratégico se comparte el gen altruista con el gen egoísta. De esta manera, se muestran rasgos

propios de una bipolaridad peculiar. Tiene que ayudar a los demás porque así se ayuda a sí mismo. Para salvarse tiene que salvar a los demás. La exigencia de controlar los dos extremos de la personalidad no le resulta fácil. La excentricidad no resulta cómoda para el líder y tampoco para sus seguidores. La incomodidad llega también a los que se mantienen a la espera de las decisiones de quien les va a resolver sus problemas. El líder no siempre es bien comprendido, incluso se ve rechazado por esta razón. Las expectativas no son satisfechas del mismo modo y al mismo tiempo por los distintos espectadores. Los tiempos del líder y del resto no siempre coinciden.

Puede que en algún momento se tengan los recursos científicos que permitan comprobar si los líderes estratégicos tuvieron esta combinación genética que los hace ser excepcionalmente diferentes al resto de sus conciudadanos. Por ahora queda el recurso limitado de conocer algunas patologías clínicas y sociales completadas con rasgos de personalidad. Esos datos quedan registrados en las obras que dejan los líderes.

La bipolaridad se corresponde con la valoración que se hace del líder. La condición altruista se considera como una demostración de su prudencia. Para los contrarios, el egoísmo se destaca en un sentido *demoníaco*[9]. Pocas veces hay valoraciones matizadas, intermedias, compuestas de manera ordenada, donde lo bueno se integra con lo malo que pueda existir. Por el contrario, la peculiar alquimia moral que se impone en la sociedad interesada mantiene la postura dicotómica y excluyente. Los matices exigen un esfuerzo que no se está dispuesto a realizar. Mantener el estereotipo y el prejuicio resulta más rentable, en términos de psicología colectiva. Esta peculiar alquimia moral seguirá al líder a lo largo de la historia.

El *yo* que aparece en mi propuesta inicial supone reconocer en el líder estratégico una identidad que es resultado de

una biografía peculiar. Biografía particular a la que se encuentra sentido cuando se han manifestado las actuaciones del liderazgo estratégico. Biografía particular en la que están presentes los otros con sus propias *circunstancias*, ahora sí en plural. Interesará conocer la interacción que existe entre ellos para dar sentido a la biografía del líder.

No resulta fácil, ni tampoco cómodo, deconstruir de manera rigurosa la biografía del líder estratégico. El líder estratégico va a ser creativo, positivo. Ese es su objetivo inicial, aunque no siempre se alcanza este final. El caso de Vicente Rojo constituye un buen ejemplo para analizar como líder fracasado. En el plano personal e íntimo, si el líder no controla las fuerzas enfrentadas de su bipolaridad, se verá afectado por las patologías que surgen a su alrededor. La patología del líder se identifica como síndrome de *hybris*[10]. Si el líder no resuelve este síndrome, puede terminar con su propia *némesis*, arrastrando en su destrucción a todos los que lo rodean. No faltan ejemplos en la historia.

Hay que reconocer que el líder estratégico no se hace o se forma en la academia. Se va haciendo a lo largo de su tiempo. En su capital humano se suman formación, recursos, habilidades, actitudes, valores, experiencias de éxitos y también fracasos. Esa acumulación ordenada, o desordenada, será útil llegado su momento, cuando se manifieste como líder estratégico. Sacará provecho de su experiencia. Aunque en su vida haya otros como él, el líder estratégico siempre será una excepción, una anomalía en los modos de distribución del mando y la autoridad entre las personas del común. ¡Por qué no! El líder estratégico también es un genio:

> *«Al final el talento no basta para alcanzar los mayores logros. El genio tiene por fuerza que basarse en un gran talento, pero le añade originalidad y una imaginación furiosa, una intensa ambición, una extraordinaria*

capacidad para aprender y crecer, una penetración y amplitud de pensamiento y espíritu, una habilidad para hacer uso tanto de las propias fuerzas como de las propias debilidades, una habilidad para asombrar no solo al público, sino a uno mismo; en suma, ese tipo de cualidades que están más allá del talento»[11].

La explicación no es nueva. En otro plano de la realidad social, el militar, Santa Cruz de Marcenado redactó en el primer tercio del siglo XVIII todo un programa bien detallado y mejor razonado para crear una fuerza militar eficaz, capaz de responder a los intereses del monarca. Sus *Reflexiones militares*[12] constan de veinte libros, 821 páginas, a dos columnas por página, en la edición utilizada. No es casualidad que el primer libro esté dedicado a dar cuenta de las «virtudes morales, políticas y militares de un jefe de país y ejército». Es todo un tratado sobre el que se debe apoyar el liderazgo estratégico del que va a mandar las tropas del reino. La estructura del libro comienza con la exigencia del líder en la organización militar. Sin él, esta es una mera estructura.

El jefe, el gestor, el ejecutivo, se forma de manera específica para gestionar una organización piramidal. El líder estratégico debe tener la capacidad de movilizar y liderar una organización *matricial.* Conoce las partes de las que se compone su decisión final, y sabe cómo se integran para alcanzar el objetivo previsto. Conoce las partes, pero no las gestiona de manera directa, no pretende hacerlo, ni tampoco puede hacerlo. Delega en sus seguidores, pues les reconoce competencia para tomar decisiones en su área de trabajo. Su equipo agradece y valora la demostración de esta confianza[13]. Cumplir las órdenes ejecutivas dictadas por el líder estratégico no supone ningún problema para seguidores y subordinados. La organización funciona como

si no existiera nadie al frente. La dirección gestual es más que suficiente.

Veamos dos ejemplos de esta forma de actuar bajo un liderazgo estratégico en una organización compleja, *matricial* en el lenguaje moderno. El primero es el intermedio del Concierto de Año Nuevo de 2014, en Viena, dirigido por Daniel Baremboim. Las distintas partes y actividades de la organización son dirigidas por los especialistas de las diferentes habilidades, imprescindibles para alcanzar el éxito buscado en la sala, ante cientos de miles de espectadores. En el intermedio se ve al director, a la estrella, al líder que supervisa y sugiere, pero acepta el trabajo coral de los especialistas, aceptando lo dispuesto por cada uno de los componentes de la organización[14].

En el segundo ejemplo, en otro Concierto de Año Nuevo, en Viena, con la *Sinfonía 88*, de Haydn, dirigida por Leonard Bernstein, en concreto en el bis del cuarto movimiento sinfónico. La sintonía, la identificación de todos los componentes de la orquesta con el objetivo, es tal que se ejecuta la obra sin que nadie, aparentemente, dirija la orquesta. Se percibe el trabajo previo, concienzudo del director, del líder. Una vez realizado ese trabajo, se comprueba que la orquesta alcanza el éxito con la peculiar *no dirección* Bernstein[15].

Se tiene noticia del líder estratégico cuando el que va a ser líder reconozca ante los demás que su *yo* está siendo agredido por la *circunstancia* y argumenta ante los demás, pero sobre todo ante sí mismo, que la agresión se produce en su propia existencia. En el momento inicial no piensa en los demás; piensa en él, nada más. En ese momento sale de su rutina y comienza una trayectoria donde se rebela contra la circunstancia del momento. Aprovecha los recursos que tiene su propia organización para preparar el proyecto.

Manifestar en público esta decisión supone declararse rebelde contra la normalidad que incomoda[16]. Es el

momento clave. Si no cuenta con apoyos activos de unos y la pasividad expectante de otros, la propuesta quedará en nada y el líder fracasará. Tendrá que dar cuenta de su fracaso y asumir las consecuencias[17]. El líder puede desaparecer en ese momento. Para evitar el fracaso inicial, deberá ser hábil para utilizar los recursos sutiles que le ofrece la propia circunstancia que pretende cambiar.

El liderazgo estratégico surge en un momento excepcional y en un espacio concreto. Actúa contra la rutina y el conformismo. El que será líder debe estar por encima de la realidad que le es incómoda y le resulta existencialmente conflictiva. Diseña y propone un futuro concreto que se puede alcanzar. En su rebeldía muestra una actitud de esperanzado optimismo respecto al objetivo a alcanzar, combinado con un cierto grado de pesimismo, pues nunca estará satisfecho de lo que se está haciendo. Las expectativas siempre están por encima de los hechos.

El líder estratégico parte del análisis crítico del presente y proyecta la solución en un futuro deseable y probable. El escenario temporal resulta básico en su proyecto. Espacio y tiempo son variables concretas[18]. No puede aceptar la utopía, que no es otra cosa que la solución en el *no lugar*. Añade el pragmatismo del ser con el deber ser. Asume que los resultados del cambio no van a ser inmediatos. Su propuesta se alcanzará en un futuro alcanzable. El líder estratégico se mueve en un horizonte temporal que va más allá del medio plazo, pues sabe que la circunstancia no cambia en el corto plazo. Hay que insistir que proyectar la solución en el largo plazo no supone aceptar la utopía. Aceptarla supondría reconocer que la solución estará en el espacio que no existe. Esta es otra de las debilidades del proyecto del líder estratégico. No encuentra respuesta exacta a la pregunta de cuándo se habrá alcanzado el objetivo. La falta de concreción desconcierta a los incrédulos y puede desanimar a los simpatizantes. Para que

se mantenga el reconocimiento al líder y su liderazgo, la persona debe estar dotada de una autoridad excepcional y reconocida por la mayoría. Las debilidades no se pueden ocultar, se tienen que asumir y se debe demostrar que no son impedimentos para alcanzar lo propuesto. El líder estratégico además de ser un genio también es humano.

De nuevo hay que insistir en la importancia de la variable temporal. El objetivo se debe alcanzar en un tiempo razonable. Si no es posible, el esfuerzo debe crear las condiciones para que se continúe en la dirección propuesta. Retrasar en el tiempo el éxito deseado supone asumir un riesgo importante que puede anular todo el esfuerzo. El liderazgo estratégico reconoce en todos sus planteamientos, propuestas y acciones la evidencia keynesiana: «En el largo plazo [todo] ello es probablemente cierto... Pero este largo plazo es una guía confusa para la coyuntura. En el largo plazo estamos todos muertos»[19].

Nadie se libra de semejante verdad, tampoco el líder.

En el ejercicio del liderazgo estratégico se impone el pragmatismo biográfico. La obra del líder estratégico puede ser convertida en inmortal, pero el líder no lo es. Si es verdaderamente líder, asume su debilidad mortal. Es la miseria que acompaña a su grandeza. La realidad siempre tiene dos caras. De no ser así, el esfuerzo resultaría vano, pues se impondría el egoísmo al altruismo. Si el tiempo se alarga, hay que ser consciente de que el carisma del líder no se trasmite, ni tampoco se puede delegar, según Max Weber. Cuando se ha intentado traspasar el carisma siempre se ha fracasado. Los ejemplos históricos lo confirman de manera contundente.

Además del *yo* hay que analizar la *circunstancia* en la que surge el liderazgo estratégico. Un análisis que tiene que ser estructural, en donde se tengan en cuenta las condiciones y los recursos disponibles. El análisis exige considerar las actitudes y las opiniones que enmarcan la circunstancia. El

líder es consciente de los estados de ánimo que mueven o paralizan a la mayoría de la población a la que se le propone el proyecto. De esa masa tendrá en cuenta los diferentes tipos de seguidores que va a necesitar para llevar a cabo su proyecto. No está de más insistir en que los seguidores son imprescindibles, pues sin ellos el líder no será nadie[20]. Su papel será, en esta ocasión, el de transmitir y aplicar los valores nuevos que se proponen.

Como destaca David McClelland, el líder deberá poseer necesidad de logro, afecto —afiliación o pertenencia— y poder[21]. Son otros tantos genes de la personalidad necesaria de todo líder estratégico. Aceptando que el líder es una anomalía creativa, que puede ser destructiva, se mueve e impulsa su estado de ánimo en la circunstancia de los demás. La circunstancia tiene un lado estructural y material, pero también y fundamentalmente debe responder a las motivaciones esenciales de la población, a los valores que determinan sus comportamientos.

En ese espacio intangible es donde se construye la realidad social, la circunstancia que habrá que cambiar para salvarla. Es en esa realidad concreta donde actuará el líder estratégico. La realidad comienza siendo objetiva, es material y, por eso mismo, es concreta. Lo concreto termina siendo valorado en términos subjetivos por cada uno de los ciudadanos. La subjetividad termina condicionando de forma objetiva sus opiniones y conductas.

Dicho así, la construcción social de la realidad es un proceso aparentemente sencillo, pero no lo es. En esa construcción intervienen familias, maestros, compañeros, iguales y desiguales, opinión pública —la bien formada y también la manipulada—, las circunstancias —en plural—, lo propio y lo ajeno, héroes y villanos. La sencillez no es tal. Cada uno aporta a los demás su razón y también su sinrazón. Cada vez son más los que aportan algo que hay que valorar y aceptar o rechazar. En esta situación, donde se cruzan

tantas fuerzas y tantos intereses, es grande el esfuerzo que hay que realizar. El crecimiento exponencial de la información termina creando tal cantidad de ruido que la opción más cómoda es acudir al sonoro silencio, al desinterés, o escuchar a quien no añada nuevas dificultades. En ese ruido también están presentes las verdades a medias y las mentiras.

El líder debe tener en cuenta esta peculiar construcción social de la realidad, y moverse en el resultado. En su momento fue una construcción sólida, sin entrar en la valoración de las propiedades que tuvo. Ahora lo que domina es el ambiente líquido, que, poco a poco, va adquiriendo rasgos que son propios del estado gaseoso. Un estado químico de la sociedad donde la verdad se transforma en *posverdad*[22].

Si hay consonancia entre las motivaciones del líder —logro, afecto y poder— y las motivaciones de su entorno, el liderazgo estratégico creativo, positivo, podrá ser ejercido. De no ser así, poco o nada podrá hacer el líder positivo, que quiere salvarse a sí mismo y, en consecuencia, trate de salvar a su circunstancia. En este entorno el líder estratégico será presentado como una anomalía excéntrica. La disonancia terminara dando la vuelta a las cosas. El líder dejará a un lado su propósito, y el seguidor asistirá apesadumbrado al reconocimiento del fracaso. El resto de la gente seguirá en su circunstancia, ante la cual no se puede hacer nada, asumiendo las contradicciones de su incomodidad, su frustrado pesimismo. Solucionará el problema reconociendo que la única salida posible es vivir el momento, pues nadie le asegura lo que ocurrirá después.

Al final, el ingenioso hidalgo tuvo que reconocer un fracaso semejante. La circunstancia terminó por anular su proyecto, y reconoció su derrota. La circunstancia lo venció:

«Y, volviéndose a Sancho, le dijo:

> *“Perdóname, amigo, de la ocasión que te he dado de parecer loco como yo, haciéndote caer en el error en que yo he caído de que hubo y hay caballeros andantes en el mundo”».*

Ante semejante reconocimiento, todos los que escucharon esta sentencia volvieron a sentirse cómodos en la incomodidad que les ofrecía el líder. Quedaron liberados. El reto que se les proponía ya no había que seguirlo. Cada cual volvía a la rutina circunstancial.

Por mi parte, este es el lado pesimista de quien se ha formado en la *ciencia triste,* en la economía. Pesimismo con matices si se considera la marcha de la historia. Los argumentos que justificaron esta calificación negativa no se han cumplido. El éxito no se ha alcanzado del todo, pero tampoco se ha producido el fracaso anunciado. Por tanto, hay esperanza. Hay que acogerse al principio estadístico. La posibilidad más remota tiene una probabilidad finita de que se cumpla, ¿por qué no la existencia de un liderazgo estratégico cuando llegue el momento?

Y, como Cervantes cerró su obra sobre don Quijote, cierro con osadía esta primera y pretendida aproximación, entre teórica y metodológica, al liderazgo estratégico. Vale.



LOS LÍDERES ESTRATÉGICOS, SI EXISTEN, SON INVISIBLES O HAN PERDIDO LA CABEZA

STRATEGIC LEADERS, IF THEY EXISTED, ARE INVISIBLE OR DO NOT HAVE THEIR HEAD

Andrés González Martín[1]



3

Resumen: El estudio del liderazgo estratégico presupone su existencia o su posibilidad de existir. Sería una provocación afirmar que, en el contexto europeo, este esfuerzo por contribuir a la formación de potenciales líderes estratégicos es un esfuerzo inútil. Desde luego, sería necesario explicarlo o al menos intentarlo. Por ello, sin pretender demostrar la tesis del imposible ejercicio del liderazgo estratégico en Europa, estoy interesado en deliberar sobre este punto, atreviéndome a cuestionar no la posibilidad de que los líderes estratégicos existan, sino la oportunidad y sentida necesidad de su intervención como protagonistas de lo que está por venir.

El modelo de líder que los europeos desean es el del seductor, el personaje literario de don Juan Tenorio creado por Tirso de Molina, el antiguo burlador del Siglo de Oro español. Don Juan es osado hasta la temeridad y no respeta ninguna ley divina o humana para conseguir su propósito, que no es otro que presentarse como el caballero de gracia capaz de postrar la voluntad de resistencia de cualquier dama, por muy virtuosa que fuese.

El líder estratégico no se adapta a la tipología que demanda nuestra sociedad, que prefiere ser seducida que convencida; prefiere disfrutar de lo inmediato a esforzarse por la construcción de una nueva catedral; prefiere el dinero que la creación de riqueza, convirtiendo al ciudadano en un espectador sin iniciativa en la representación de un drama donde, al final, además de pagar la entrada, tiene que aplaudir

estrepitosamente, con una sonrisa en los labios para no evidenciar que ha sido engañado y que es infeliz.

Palabras clave: Estrategia, liderazgo, sociedad, Europa, España, siglo XXI.

Abstract: The study of Strategic Leadership is presupposing its existence or the possibility of existence. It would be a provocation to say that any effort for preparing potential strategic leaders in Europe is useless. But it would be necessary to explain this idea or at least to try its explanation. Without pretending to defend a thesis of the impossible exercise of Strategic Leadership in Europe, I am precisely interested in discussing this point. I shall dare to explore the opportunity and the desired necessity of its existence as a protagonist of our future.

The leadership model the Europeans are looking for is the seducer, the literary character of Don Juan created by the Spanish writer Tirso de Molina, the old mocker of the Spanish Golden Age. Don Juan is daring, even reckless, and he does not accept any divine or human law, in order to achieve his goal. His aim is to be seen as a graceful gentleman, able to bend the resistance of the most virtuous lady.

The strategic leader is a figure which is not adaptable to the typology our European society is demanding. It prefers to be seduced that convinced. It prefers to enjoy life right now that to strive itself in building a

new cathedral. It prefers money that richness. In consequence, the European citizen will only be the spectator of a drama, without any initiative in the plot. At the end of the performance, which he has paid in advance, he should loudly applause, showing a smile on his face to hide his impression that he has been cheated and that he is an unhappy person.

Keywords: Strategy, Leadership, Society, Europe, Spain, 21st century.

La moda de ser líder, todos somos líderes, pero el futuro es muy oscuro

Liderazgo y *estrategia* hoy son dos palabras vacías, o palabras fantasmas, palabras sin significado. Cuando una palabra se pone de moda se convierte en una palabra recurrente; y se utiliza, venga o no a cuento, no por lo que aporta de significado, sino por lo que aporta como adorno. Así, esta palabra se desgasta y se vuelve ambigua. Precisamente su carácter ambiguo multiplicará su uso. Se la utiliza no por lo que significa, sino porque está de moda y porque es ambigua.
El valor de uso de estas y otras palabras aumenta cuanto más pierde el valor su significado. Creo que es una evidencia que la posverdad no hace sino confirmar. No es fácil demostrar lo evidente. Sin embargo, voy a utilizar algunos indicios que pueden ser interesantes:

1. El éxito de la industria editorial dedicada al liderazgo y a la estrategia. Los datos de libros publicados en los que en su título aparece la palabra *leadership* es un hecho relevante. En Estados Unidos, a finales de 2017, se habían

publicado ese año 1.246 obras con esta palabra en su título y solo Amazon ofrece unos 58.000 libros con esta carácteristica.

2. La democratización del liderazgo y la estratégica. Todo el mundo lee y todo el mundo escribe sobre el tema. Todo el mundo siente que puede escribir su propio libro sobre liderazgo, y el público está dispuesto a comprarlo.

3. Cuanto más se habla de liderazgo y de estrategia, mayor es su déficit. Este indicador apunta en la dirección que realmente me importa y que tiene que ver con el título de la ponencia. Los líderes estratégicos, si existen, son invisibles o les han cortado la cabeza.

Un indicador de la verosimilitud de esta propuesta podría ser la percepción que se tiene sobre el bienestar de las futuras generaciones. En Estados Unidos el porcentaje de los que piensan que la siguiente generación vivirá peor que la anterior no es desdeñable, superando varios años la percepción negativa a la positiva.

En Europa la percepción del futuro de las próximas generaciones es todavía más negativa. En la llamada era del conocimiento, cuando contamos con más recursos que nunca antes, la visión del futuro es oscura.

Hace pocos meses que solicité permiso en la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas para pasar una encuesta sobre líderes militares. Quería hacer un estudio con los participantes de varios cursos. La primera encuesta fue destinada a 144 capitanes con más de diez años de servicio y muy próximos al ascenso a comandante. Los resultados me desanimaron tanto que decidí no continuar el estudio. Los datos que obtuve me invitaron a pensar que podría llegar a confirmar dos hechos preocupantes:

1. La falta de cultura militar y estratégica de los oficiales. Respecto al siglo XX, entre un 27 y un 32 por ciento no sabían o no contestaban a las siguientes preguntas:

— ¿Quién es para usted el líder militar más destacado del mundo del siglo XX?
— ¿Quién es para usted el líder militar más destacado de España en el siglo XX?

2. Si las preguntas la trasladamos al siglo XXI, se producía un incremento notable de los que nos sabían o no contestaban. Cerca del 70 por ciento no identificaba un líder militar del siglo XXI, ni en el mundo ni en España.

La decisión de no seguir con la investigación me pareció prudente. Una encuesta no es suficiente para concluir nada. No obstante, me inclino a pensar que la incapacidad de identificar líderes militares en el siglo XX podría ser un déficit de cultura militar; y el incremento de esta incapacidad, cuando se les preguntaba sobre el siglo XXI, era un indicador de que, si los líderes existían, eran invisibles o se les había cortado la cabeza.

El seductor como modelo de liderazgo

Volviendo al valor de las palabras, podemos decir que, cuando una palabra pierde significado, el valor combinado de la moda y de la ambigüedad suele ir acompañado de afectación, énfasis, artificialidad y adornos florales que no llevan a ninguna parte. En esta situación, las palabras solo pretenden seducir. Una *keyword*, una palabra clave, en poco tiempo se convierte en una palabra que no abre ninguna puerta por sí sola, necesita el discurso y la pose de un seductor.

El modelo de líder de hoy es un seductor. La palabra *seductor* procede del latín. Proviene del verbo *seducere* y es la persona «que separa y guía al camino que le conviene». Los componentes léxicos de aquella palabra son el prefijo *se* —separación—, *ducere* —guiar— y el sufijo *or*, agente que hace la acción. *Ducere* es lo que hace un líder, pero en este caso el prefijo es el que pervierte el sentido de la acción de liderar. El seductor es un *dux*, un *duce*, que guía; pero además lo hace de forma perversa, porque está dominado por una falsa intención. La mentira es parte de la gramática y del léxico de su discurso.

Hoy tenemos muchos líderes muy destacados en Europa y España que destacan por su capacidad de seducir, aunque pocos estarán a la altura de John F. Kennedy. Indudablemente, Barak Obama ha sido un gran seductor del comienzo de este siglo, con proyección global, que ha hecho escuela. Emmanuele Macrom no le sigue de lejos; sus resultados y su edad son prueba de ello. Del presidente colombiano Juan Manuel Santos, premio Nobel de la Paz, habría mucho que decir. El líder es, pues, un seductor, ya sea político, estratégico, operacional o táctico.

El mundo militar está afectado por la misma corriente de liderazgo, muy relacionada con la centralidad del corto plazo. Pero se puede seducir solo durante algún tiempo. Nadie puede seducir a todos todo el tiempo. El líder debe seducir con su imagen, con su lenguaje corporal, con su estilo, con sus palabras, con su capacidad de representar lo que se espera de él. El general Stanley MacChrystal, un líder militar polémico, ha inspirado una película titulada *War machine*, protagonizada por Brad Pitt, que suplanta al general, ridiculizando su modelo de mando y liderazgo militar. Pero lo interesante es ver cómo se ha escogido al más seductor o uno de los más seductores de Hollywood para representar al general. La parodia de la película merece la pena ser analizada. Podríamos decir que MacChrystal es uno de esos líderes sin cabeza, entre otras

cosas porque se la cortaron, y él —de una forma curiosa— decidió organizar la puesta en escena de su ejecución.

Este modelo de líder es producto de una forma de pensar. El modelo de pensamiento dominante en Occidente tiene tres características perturbadoras, con un alto riesgo desestabilizador, por el desencanto, que terminan generando:

1. Su capacidad de construir destruyendo. El hombre moderno es un hombre siempre insatisfecho, que no puede parar. Las palabras mágicas son *cambio* e *innovación*. Pero si es importante cambiar e innovar, más importante es saber lo que se debe preservar. Estamos atrapados por el mito de Sísifo y el adanismo.
2. Su pérdida de confianza en el futuro. El colapso y decadencia de la ilusión moderna se traduce en la convicción de que el camino que transitamos no tiene un final, un sentido o un propósito último —*telos*, en términos filosóficos—, un cambio histórico alcanzable. Se asemeja a la actitud de Peter Pan y los niños perdidos, que renunciaban a crecer y hacerse adultos.
3. El individualismo. Aquello que se consideraba un trabajo de la razón humana, en tanto que atributo de la especie humana, ha sido fragmentado, cedido al coraje y la energía individual. El progreso es la autoafirmación del individuo. Esta actitud la representa el mito de Fausto, que vende su alma al diablo para alcanzar sabiduría y placer en la vida.

Los efectos del pensamiento vigente son el desencanto o desesperanza, la parálisis o inacción. Ello supone la renuncia a sostener la iniciativa, la fragmentación o desarticulación social y personal.

El argumento de algunos indicadores periféricos

Algunos aspectos que pudieran ser periféricos son, sin embargo, indicadores de los efectos de la forma de pensar y sentir en Europa. El informe titulado «The economic cost of brain disorders in Europe 2010», publicado por *European Journal of Neurology*, que constituye la más amplia investigación sobre este tema hasta la fecha, señala que uno de cada tres europeos sufrió durante 2010 algún tipo de dolencia mental, y que el coste de esta situación se estima en la extraordinaria cantidad de 798.000 millones de euros.

La Organización Mundial de la Salud (OMS), dependiente de Naciones Unidas, en su informe sobre estimaciones globales de la depresión y otras enfermedades mentales de 2015, señala que un 4,4 por ciento de la población mundial sufre depresión, lo que supone unas 322 millones de personas, con un incremento del 18,4 por ciento en los diez últimos años. Además, la ansiedad afecta al 3,6 por ciento de la población mundial —264 millones de personas—, con un incremento del 15 por ciento en los diez últimos años. Respecto a los suicidios ese mismo informe señala que al año mueren por esta causa 788.000 personas, siendo en varios países de Europa, entre ellos España, la principal causa de muerte entre los adolescentes. El consumo de antidepresivos en España ha pasado de 26,5 dosis diarias por mil habitantes y día (DHD) en el año 2000, a 79,5 DHD en el año 2013, lo que supone un incremento del 200 por ciento. En el mismo periodo, el consumo de ansiolíticos representa un incremento del 57,4 por ciento. En el periodo de 2008 a 2015 la utilización de medicamentos opiáceos para el tratamiento del dolor se ha incrementado un 83,59 por ciento.

El argumento de la autoridad y la autoridad del argumento

El presidente alemán, Joachim Gauck, después de cinco años en el cargo, se dirigía a los alemanes el 18 de enero de 2017, subrayando los peligros de ruptura interna. Se atrevía a reconocer no solo que existía un elevado número de estilos de vida y un gran número de entornos sociales, sino también que cada uno de ellos tenía sus propias formas de comunicación que impedían el contacto con los otros y, en consecuencia, el desarrollo de la pluralidad. Para el presidente Gauck, este vivir de espaldas a los demás, al margen de los otros, sin punto de superposición entre grupos, toma la forma de oposición al otro. La situación lo obligaba a resaltar la importancia de combatir la fragmentación.

Gauck advirtió, además, del peligro que para las democracias occidentales suponía el desembarco de la posverdad en la política. En su opinión, estábamos viviendo tiempos donde la ciudadanía estaba amenazada, porque frecuentemente no era posible discernir lo que es verdadero o falso. En los medios sociales, en particular, casi no había límite a mentiras, insultos y comentarios destinados a desacreditar. Además, las potencias extranjeras realizaban guerras de información, destinadas a desestabilizar a otros países. Esto es mucho más fácil porque los sentimientos a menudo se volvían más decisivos que los hechos cuando se trataba de formar opinión. Sin embargo, debemos recordar que, si solo aceptamos como hecho lo que ya creemos de todos modos, y si las medias verdades, interpretaciones, teorías conspiratorias y rumores cuentan tanto como la verdad, entonces el camino está abierto para demagogos y tiranos.

Tenemos también la intervención del senador John McCain en la conferencia de seguridad de Munich, en febrero de

2017, en un panel de discusión sobre «El futuro de Occidente: caída o retorno». Según McCain, si alguien se hubiera preguntado hace unos años si Occidente podría sobrevivir, hubiera sido considerada una provocación que habría arrastrado críticas y acusaciones de alarmismo histriónico. Sin embargo, en 2017 plantearse el definitivo declinar de Occidente, según su opinión, tiene ahora todo el sentido del mundo, poniendo el acento en la relevancia del momento actual. Plantearse la supervivencia de Occidente no ha tenido nunca tanta trascendencia como ahora. Las razones que expuso para justificar el peligro de supervivencia de Occidente en el momento actual son las siguientes:

1. La pérdida de vigencia de los valores democráticos universales y el ascenso del nacionalismo y el sectarismo populista.
2. El resentimiento creciente contra los emigrantes, los refugiados y las minorías, especialmente los musulmanes.
3. La creciente incapacidad e incluso la falta de voluntad para distinguir lo verdadero de lo falso, la verdad de la mentira.
4. El relativismo político de muchos occidentales, que empatizan con el autoritarismo y lo consideran moralmente equiparable a la democracia.
5. Pero, especialmente, la deserción de muchos ciudadanos occidentales de sus principios porque creen que nuestra civilización está agotada.

Cuando el presidente Trump visitó Varsovia en julio de 2017 fue recibido como un campeón de las libertades nacionales

polacas. El escenario elegido fue la plaza Krasinski, donde se alza el monumento a los héroes polacos que se sublevaron contra los ocupantes nazis en 1944. Las palabras del presidente Trump no estaban dirigidas a los asistentes, aunque hiciera mención a su heroica resistencia para defender su libertad. El presidente norteamericano se dirigía a todos los países:

> *«La defensa de Occidente descansa en último término no solo en los medios, sino en la voluntad de prevalecer de su gente. La cuestión fundamental de nuestro tiempo es si Occidente tiene la voluntad de sobrevivir».*

El análisis de las previsiones estratégicas de la OTAN —*Strategic Foresight Analysis* (SFA)—, revisado en 2015 y pendiente de ser actualizado en 2017, identifica la fractura de identidades como una tendencia que implicará el debilitamiento de la identidad nacional, asociada a un aumento del individualismo autorreferencial y las tensiones intergeneracionales, que pueden complicar la cohesión de las sociedades. Ello podría suponer una intensificación de los conflictos entre los Gobiernos y sus ciudadanos, y también entre ciudadanos de diferentes grupos culturales.

El *Munich Security Report 2017* se presentaba con un título provocador: «¿Pos verdad, pos Occidente, pos orden?». El informe comenzaba diciendo que el mundo se enfrentaba ahora a una crisis de la democracia liberal. Afirmaba que las sociedades occidentales estaban preocupadas por la emergencia de movimientos populistas internos que se oponían a elementos fundamentales del modelo democrático. Mientras tanto, desde fuera, las sociedades occidentales eran desafiadas por regímenes autoritarios que intentaban poner en duda la democracia liberal y debilitaban el orden internacional. Los ciudadanos occidentales parecían indiferentes, incapaces de afrontar

eficazmente las graves crisis de seguridad a las que nos enfrentábamos.

Los líderes estratégicos españoles del pasado: el orgullo de ser español, una de las pocas cosas grandes que se puede ser en este mundo

Vivimos tiempos oscuros como en la Edad Media, cuando se pensaba que todo pasado fue mejor. El optimismo europeo, que comenzó con el Renacimiento y que nos ha acompañado durante siglos, se ha desvanecido. El deseo del futuro se ha agotado. La desconfianza en el futuro tiene que ver con la desconfianza en el liderazgo y la estrategia. Tanto el liderazgo como la estrategia se fundamentan no solo en lo que la realidad es, sino sobre todo en lo que promete ser. Tanto la lógica del liderazgo como la de la estratégica son una lógica agonal, que afronta el combate, la lucha y el esfuerzo con la convicción de que el futuro será mejor. Esta convicción de que el futuro será mejor no tiene que ver con las posibilidades de éxito, que se anticipa, sino especialmente con el destino en el que se cree.
En 1808 los liberales españoles eran una pequeña minoría selecta. El pueblo español y la sociedad en su conjunto eran partidarios de la tradición del Antiguo Régimen. España estaba ocupada por Napoleón casi en su totalidad. Las instituciones del Estado apenas existían y, sin embargo, ellos convocaron Cortes Constituyentes, en las que un quinto de sus miembros eran hispanoamericanos y casi la mitad de las comisiones estaban presididas por hispanoamericanos. La Constitución de Cádiz de 1812 fue la más liberal y democrática escrita hasta entonces. Inspiró las constituciones americanas y las de muchos países de Europa, pero además ese bello gesto está inserto en la memoria y en la historia de las causas imposibles de España.

Mirando más atrás, podemos admirar nuestras catedrales, construidas piedra a piedra por personas que sabían que estaban levantando algo grandioso. La catedral de Sevilla es la mayor del mundo. Como templo cristiano solo es superado en dimensiones por San Pedro, en el Vaticano, y San Pablo, en Londres, pero ninguno de los dos es catedral. Se empezó a construir en 1400. La tradición dice que, cuando se presentaron los planos de la catedral, los que vieron la magnitud de la obra dijeron: «Haremos cosas que cuando las vean dirán que nosotros estábamos locos». En la catedral están enterrados Fernando III el Santo, que reconquistó la ciudad en 1248, los reyes Juan I y Alfonso X, y Cristóbal Colón. En la fachada se pueden ver varios escudos del emperador Carlos V. Un escudo que refleja las cosas grandes del imperio, que todavía nos hacen pensar a todos que estaban locos.

Hablando de Sevilla, es no solo curioso, sino también destacable, por lo que veremos después, el escudo de la ciudad, otorgado por Alfonso X el Sabio. *NoDo* hace referencia a *Nomine Domine*, es decir «en el nombre de Dios». Y junto a esta afirmación aparece un nudo. *Nodo* en latín quiere decir *anudar*, hacer nudos, y todavía *nodo,* en italiano, significa *nudo*.

Anudar es una acción destinada a unir lo distinto. En la heráldica española los nudos han tenido su importancia. Hacen referencia a la unión, a la fuerza de la unión. También a la palabra *vínculo*, que procede del verbo latino *vincire*, que significa estar unido, a una alianza, que procede del latín *alligare*, atar. Realmente, el escudo del emperador es un gran nudo de reinos bajo la corona imperial, la cruz de san Andrés de Borgoña, atada por el toisón de oro y sujeta en el pecho del águila de dos cabezas, que recuerda al Imperio bizantino.

El escudo del emperador Carlos V refleja, pues, las cosas grandes de su reinado, que harían pensar a todos los que lo vieran que se habían vuelto locos. No ha habido en la

historia de Europa un hombre con tantos títulos. La antefirma del emperador en los documentos que rubricaba era descomunal e impresionante:

> *«En el nombre de Dios todo poderoso Padre, Hijo, Espíritu Santo, tres Personas, un solo Dios verdadero y de la gloriosa siempre Virgen y Madre suya Santa María, nuestra Señora, y de todos los Santos y Santas de la Corte Celestial. Nos don Carlos, por la divina clemencia Emperador de los Romanos, Augusto Rey de Alemania, de Castilla, de León, de Aragón, de las dos Sicílias, de Jerusalén de Hungría, de Dalmacia, de Croacia, de Navarra, de Granada, de Toledo, de Valencia, de Galicia, de Sevilla, de Mallorca, de Cerdeña, de Córdoba, de Córcega, de Murcia, de Jaén, de los Algarbes, de Algeciras, de Gibraltar, de las islas de Canaria, de las Indias, islas y Tierra Firme del Mar Océano, archiduque de Austria, duque de Borgoña, de Brabante, de Lothoringia, de Corintia, de Carniola, de Linburg, de Lucenburg, de Gueldres, de Athenas, de Neopatria, conde de Barcelona, de Flandes, de Tirol, de Auspurg, de Arthois y de Borgoña, palatino de Henao, de Olandia, de Zelandia, de Ferrete, de Friburg, de Hanurg, de Rosellón, de Hutfania, Langrave de Alsacia, marqués de Burgonia y del Sacro Romano Imperio, de Oristán y de Gociano, príncipe de Cataluña y de Suevie, señor de Frisia, de la Marcha Esclavonia, de Puerto Haon, de Vizcaya, de Molina, de Salinas, de Triplo y de Malinas […]».*

Todo fue posible por una política de vínculos; vínculos difíciles de romper, vínculos de sangre y fe. Es un escudo lleno de diversidad, pero unido bajo la corona imperial, la cruz de san Andrés de Borgoña y el toisón de oro.

Las columnas se incorporan como divisa o empresa. Es un añadido de la persona del emperador, que quiere con este símbolo reflejar no de dónde viene, sino a dónde va. Las

antiguas columnas de Hércules del estrecho de Gibraltar, donde acababa el mundo con la leyenda de «Non plus ultra», cambian de lema. «Plus ultra»: más allá, no hay límites. Europa dejaba de ser una realidad geográfica y se transformaba en una misión civilizadora universal, por ser católica. Europa transcendía lo europeo. El destino y la fe imponían la misión de construir un imperio católico universal, una misión y un destino que dependían del emperador. Y en ello empleara todos sus recursos hasta agotarlos. El lema del imperio, «Fiet unum ovile et unus pastor» —un solo pueblo, un solo rey—, refleja la idea de unidad en la diversidad. Unidad en lo fundamental: el catolicismo, que es el fundamento de la aspiración universal del emperador.

Marcelino Menéndez Pelayo, al referirse a la España del siglo XVI en su libro *Historia de España*, escribía:

> *«La católica España de aquellos días era un pueblo que echó sobre sus hombros una nueva y portentosa cruzada; no por seguir a ciegas las insaciables ambiciones de un conquistador, no por la inicua razón de estado, ni por los intereses económicos asociados al poder, sino por el dogma de la libertad humana y de la responsabilidad moral, por su Dios y por su tradición, sembraron con sus huesos de caballeros y mártires las orillas del Mediterráneo, las dunas de Flandes y los escollos de los mares de Inglaterra. Sacrificio inútil, se dirá ¡empresa vana! Y no lo fue. Que nunca fue estéril el sacrificio por una causa justa.*
>
> *Entiendo que estas cosas harán sonreír de lastima a los políticos y hacendistas, que viéndonos pobre y abatidos y humillados a finales del siglo XVII, no encuentran palabras de bastante menosprecio para una nación que batallaba contra media Europa conjurada, y esto, no por redondear su territorio ni por obtener una indemnización de guerra,*

sino por ideas de teología, la cosa más inútil del mundo. ¡Cuánto mejor nos hubiera estado tejer lienzo y que Lutero entrara o saliera donde bien le pareciese!

Pero nuestros abuelos lo entendían de otro modo, y nunca se les ocurrió juzgar las grandes empresas históricas por el éxito inmediato.

Nunca desde el tiempo de los macabeos, hubo un pueblo que con tanta razón pudiera creerse el pueblo escogido para ser la espada y el brazo de Dios. Y todo, desde sus sueños de grandeza y de monarquía universal, lo referían y subordinaba a este objetivo supremo: Fiet unum ovile et unus pastor»[2].

Nudos, yugos y flechas: la divisa de un renacer

A finales del siglo XV se producen en España una serie de acontecimientos transcendentales en la historia que cambian el horizonte de nuestra civilización occidental. Estos hechos no son fruto de la casualidad. Son el resultado de decisiones y acciones sostenidas en el tiempo por decenas de generaciones que, en un momento determinado, terminan de fraguar porque alguien, lo que hoy llamaríamos un líder estratégico, da forma a una coyuntura.

Coyuntura en español significa, entre otras cosas, «oportunidad favorable para algo». Realmente esa es la función de un líder estratégico: crear alternativas, opciones, oportunidades para consolidar un movimiento que, viniendo desde atrás, se enfrenta a una encrucijada de la historia, donde la intervención —acertada o no— del mando representa el resultado de un esfuerzo sostenido por los que le precedieron. Los Reyes Católicos Isabel y Fernando, a final del siglo XV, pusieron fin con éxito a largos procesos:

1. Finalizan la Reconquista, el acontecimiento histórico más relevante y decisivo de la historia de España, que duró ocho siglos.
2. Unen los dos reinos más importantes de la península ibérica, Castilla con Aragón, anticipo de la unión peninsular en el siglo XVI. Este proceso de unificación de los territorios de la antigua provincia romana de Hispania y del reino visigodo de Toledo había durado nueve siglos.
3. Tras el descubrimiento de América, mediante el Tratado de Tordesillas, las Coronas de Castilla y Portugal se reparten pacíficamente el mundo desconocido, que empezaba a explorarse por los navegantes ibéricos. La conquista de las rutas de navegación oceánica por parte de los marinos españoles y portugueses había comenzado tiempo antes, con el progresivo desarrollo de nuevas técnicas de navegación.

En pocos años se tomaron decisiones en la península ibérica que afectaron a la historia del mundo, marcando su rumbo y fijando para algunos el comienzo de su razón histórica. Entonces pocos sabían leer y no se había inventado la imprenta. Sin embargo, los símbolos permitían transmitir conceptos, ideas, compromisos y, en general, comunicar con más precisión y profundidad que la ingente producción editorial dedicada hoy al negocio del liderazgo.

El yugo y las flechas de Isabel y Fernando son así un ejemplo del poder de comunicación y de atracción de los símbolos. El yugo y las flechas son un símbolo que permitía aprehender a cualquier súbdito de la nueva monarquía la esencia de la misión estratégica de una institución, que aceptaba la responsabilidad de comprometerse con el ejercicio de su autoridad, a gobernar el rumbo desde el puente de mando de una nave que comenzaba una nueva

travesía. Hoy, ni un yugo ni unas flechas son portadores de significado, pero entonces sí. El yugo y las flechas estaban en todas partes. El *iugum* latino no solo hacía referencia a un apero agrícola, sino que también se había convertido en un símbolo que había des*e*mbarcado en la lengua de Roma y en la de todas sus naciones herederas. *Iugum* y su verbo *iungere* estaban presentes en palabras esenciales que hacían referencia a la unidad. El yugo era un símbolo que, tomado prestado del mundo agrícola, se convirtió en un soporte de significado para muchos conceptos donde la unión es su denominador común. Estos conceptos se expresan en palabras y esas palabras evocan su origen, algo tan sencillo como un apero de labriego que le permite arar con su yunta de bueyes, que puede representarse reproduciéndolo en un escudo.

El líder es un constructor de coyunturas. *Coyuntura* procede del latín, del prefijo *con*, que se vincula al verbo *iungere*, que inicialmente significaba «poner el yugo», y con el tiempo significó «poner juntos», para dar el salto a la lengua castellana y significar «una combinación de factores que actúan unidos en una situación concreta y un momento determinado». Pero además de *iugum*, el yugo, era necesario atar a los bueyes con una cuerda a este apero. Los romanos llamaban a esta soga *coiugum*; y de esta palabra latina se deriva *coyunda*, que significa en español, además de la unión de dos bueyes, el acto sexual de los seres humanos.

Alejandro es, sin duda, uno de los más destacados líderes estratégicos de la historia, si no el más importante. La leyenda cuenta que, cuando Frigia vivía en guerra civil, los augures determinaron que el primer hombre que cruzara el puente con un águila debería ser nombrado rey. Gordias, que era un sencillo campesino, llegó montado en su carro arrastrado por dos bueyes unidos por un yugo. Un águila volando majestuosa sobre su cabeza se posó en el yugo justo en el momento de entrar en el puente. Lo nombraron

rey, y ofreció en sacrificio a los dioses el yugo atado a una lanza con las cuerdas que unían a los bueyes con el yugo. Esta cuerda, en español, se llama *coyunda*.

La leyenda sostenía que quien fuese capaz de deshacer el nudo de la coyunda sería el dueño de Asia. Cuando Alejandro llegó a la ciudad de Gordias, al comprobar la dificultad de deshacer el nudo, sacó la espada y lo cortó, diciendo: «Tanto monta cortar como deshacer». El rey Fernando el Católico adoptó el yugo, la coyunda y el lema de Alejandro, incorporándolo como divisa al nuevo escudo de la unión peninsular.

Las flechas de Isabel también tienen su origen en el recuerdo de una leyenda, atribuida a Alejandro. Dicen que una mañana su maestro Aristóteles le pidió al joven que partiera una flecha que le acababa de entregar. Alejandro lo hizo sin esfuerzo. Repitió tres veces esta prueba y Alejandro sin ningún esfuerzo rompió las flechas. Entonces, Aristóteles tomó un haz de flechas, las ató y pidió a Alejandro que las rompiera. Alejandro lo intentó, pero no pudo.

El presidente francés Charles de Gaulle hubiese afirmado entonces con entusiasmo que la unión hace la fuerza. El *tanto monta* es la acción ofensiva, y las flechas la defensiva. En todo conflicto el éxito consiste en desarmar al enemigo y evitar que este te desarme. Algo tan sencillo los Reyes Católicos lo tenían claro y ese era su destino, que se refleja en la imagen que eligieron como divisa en su escudo.

El escudo de los Reyes Católicos tiene dos divisas o empresas. Una, el yugo del rey Fernando, que en latín comienza por letra *i —iugum—*, como el nombre de su esposa; otra, las flechas de Isabel, que comienzan por la letra *f*, de su marido Fernando. Las divisas o empresas eran personales y no estaban dentro del escudo. Representaban el sentido personal de la misión de la persona que las adoptaba. En ambas divisas aparecen cuerdas y nudos. En el caso de Isabel, para unir las flechas y sostener la defensa

frente al que quiera quebrarlas, y el nudo de Fernando hace referencia a la osadía de Alejandro.
Las columnas, con el *Plus ultra* de Carlos I, y los nudos y cuerdas que unen son símbolos que invocan empresas incomprensibles y contrapuestas a las que impone el pensamiento vigente contemporáneo. Pero detrás de estas empresas hubo un impulso imparable que permitió a España proyectar a Europa en el mundo en pocas generaciones, convirtiéndola en una nación transeuropea y, por ser católica, universal.

Comentarios reales, de un indio español. El mestizaje universal

Gómez Suárez de Figueroa, hijo de una princesa india y un capitán español, nacido en Cuzco, capital del antiguo Imperio inca, publicó en Lisboa sus *Comentarios reales*, en 1609. Miembro de la primera generación mestiza, conoció a Francisco y Gonzalo de Pizarro, Diego de Almagro, Francisco de Carvajal y otros grandes personajes protagonistas de la conquista española del Perú. Con su obra se propuso recuperar la memoria de su cultura incaica, desde su doble condición de indio y español. De esta manera, quiso corregir algunas equivocadas aportaciones que los cronistas españoles habían escrito sobre la historia incaica. El resultado de su trabajo llegó a ser tan importante en su época como para convertirse en la versión más autorizada de la historia peruana.
Realmente no es difícil entender la necesidad de aclarar y rectificar las apreciaciones e interpretaciones de los primeros españoles que escribieron la historia del Imperio inca y describieron sus costumbres y cultura. Nada es más difícil de conocer que un país extranjero. Siendo siempre difícil, el grado de dificultad es creciente con la distancia cultural. La acumulación de datos no suple nunca la

impresión directa, la vivencia de una forma de vida. Ortega y Gasset decía que un pueblo es un sistema también de secretos, que no pueden ser descubiertos sin más desde fuera. El secreto y el misterio de repente se convierten en la clave que abre el entendimiento, posibilitando la relación sobre una acertada interpretación de las percepciones y de sus significados.

Los secretos de una cultura no estaban al alcance de los recién llegados, aunque tuviesen muchos títulos, aunque fuesen españoles. En algunos casos, cuantos más títulos, más prejuicios se tienen. Por eso, la labor del intérprete es fundamental. La interrelación, para ser fecunda, necesita de intermediarios capaces de trasladar con precisión los mensajes que llegan de uno y otro lado. Esta tarea exige un profundo y vital conocimiento de los mitos, narrativas, creencias y costumbres de los mundos que entran en contacto.

El inca Garcilaso de la Vega quiso, a la vista de los errores, corregir, con su interpretación desde dentro, la falsedad de los juicios de los observadores ajenos al mundo americano en Perú. Trató de desvelar los secretos que se escondían detrás de las palabras y los gestos, no solo para hacerlos inteligibles, sino también verdaderos. Su inquietud refleja el convencimiento de que solo cuando se incorporan los misterios en los que se funda una civilización se puede articular su red de significados. Este enfoque obliga a tratar a los mitos y narrativas como material de inteligencia, en los que se velan y desvelan los anhelos, los miedos, los valores y los intereses de un pueblo.

El interés de Garcilaso por los mitos y la historia, la defensa cerrada de la compatibilidad de sangres y culturas, y la apuesta por el potencial multiplicador del mestizaje no eran solo una necesidad personal, una necesidad biológica, que se pudiera entender justificada por su origen, mitad español y mitad indio. La acción de Garcilaso es militante, responde a un convencimiento, a una intuición inspirada por un ansia

de universalidad. La incorporación de distintos flujos culturales a un único mar del medio, que abrazado por la tierra la rodea y la incluye, es saludable para el destino de la historia:

> *«Garcilaso quiso inferir que la asimilación de otras culturas enriquecía al mundo occidental y que al efectuarse esa convergencia también se consolidaría el deseado protagonismo universal de la cristiandad»*[3].

Recomendación final para el líder estratégico, que espera su momento

Para los más adelantados en el siglo XVI, cada paso de civilización, sin importar el idioma, es un paso valioso para la humanidad entera. Desde la universalidad, teniendo presente la igual dignidad de todos los hombres, las diferencias culturales son solo accidentes que se dispersan con el paso del tiempo y el soplo del aire. La confluencia de varias corrientes culturales permite al flujo que las recoge ser más consciente de su destino. Las diferentes aportaciones otorgan una ventaja, en tanto que cada una es capaz de humanizar un espacio que de otra forma se perdería.

Para un español de las Indias, el mundo en el siglo XVI estaba cerrado. La mundialización, antes que un producto de la tecnología, era consecuencia de la creencia en la igual dignidad de todos los hombres:

> *«Se podrá afirmar que no hay más que un mundo y aunque lo llamamos Mundo viejo y Mundo nuevo, es por haber descubierto este nuevamente para nosotros, y no porque sean dos, sino todo uno»*[4].

Mucho después se llegarían a esta misma conclusión, calificándolo como un descubrimiento extraordinario. En

1950, Karl Jasper afirmaba:

> «*El hecho decisivo es que ya no hay un fuera. El mundo se cierra. La unidad de la Tierra está constituida. Surgen nuevas posibilidades y nuevos peligros. Todos los problemas esenciales son problemas mundiales, y la situación, una situación de la humanidad entera*»[5].

Los españoles, muchos siglos antes, sin tener clara la unidad del mundo, tenían clara la unidad de la humanidad. La cuestión entonces no tenía que ver con que la Tierra fuese lo bastante grande o no para alojar varios mundos, varios espacios, en cuyo ámbito pudiesen los hombres amantes de la libertad defender su propia sustancia. La cuestión es que, una vez descubierto que todos los hombres son libres e iguales, la humanidad se constituyese. Este sentido de la familia humana no puede faltar en el corazón de un líder estratégico, que será fuente de inspiración creativa, que moverá a la acción. Donde hay fe, voluntad y deseo hay siempre un camino —*if there is a will there is a way*—.

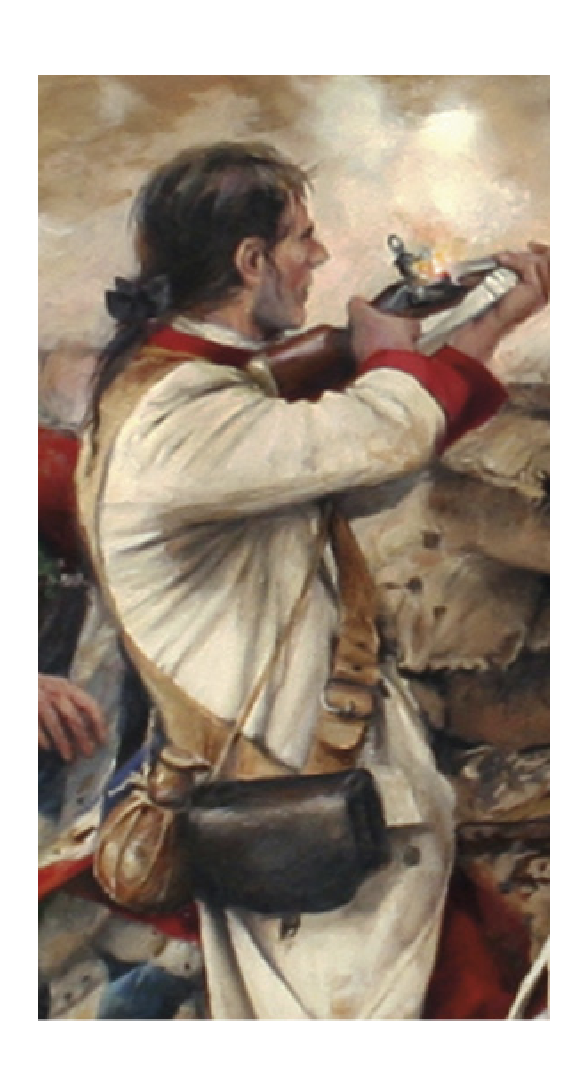




CONCEPTO DE LAS FUERZAS ARMADAS Y AUTOPERCEPCIÓN DEL MILITAR EN ALEMANIA, 1945-2017

CONCEPT OF THE ARMED FORCES AND AUTO PERCEPTION OF THE MILITARY IN GERMANY, 1945-2017

Manfred Rosenberger[1]



4

Resumen: En este trabajo se analiza la forma específica de Alemania de reorganizar sus Fuerzas Armadas después de la Segunda Guerra Mundial. También se estudia la reforma llevada a cabo en este campo tras la reunificación del país en 1990. Los elementos de análisis serán el marco estratégico europeo y los principios éticos que subyacen en la Constitución alemana de 1949, el concepto de *innere Führung* o *dirección interna* de las Fuerzas Armadas alemanas, el ideal del *ciudadano en uniforme*, el eco de la resistencia contra el nazismo por algunos militares y el perfil del oficial moderno, así como la polémica que existió sobre estos temas.

Palabras clave: Estrategia, liderazgo, ética, Fuerzas Armadas, Alemania.

Abstract: This paper explores the specific way chosen by Germany to reorganize its Armed Forces after the Second World War. It also studies the German reform on this field after the reunification of the country in 1990. The elements of analysis are the European strategic context and the ethical principles contained in the German Constitution of 1949, the concept of innere Führung o “dirección interna” of the German Armed Forces, the ideal of “the citizen in uniform”, the eco of the resistance to the Nazism done by some military, the profile of a modern officer and the polemic which took place on these issues.

Keywords: Strategy, Leadership, Ethics, Armed Forces, Germany.

Esta contribución surgió como una base de discusión en el «Simposio internacional sobre estudios en ética militar», organizado el año 2015 en Bogotá por la Escuela Superior de Guerra, en colaboración con la Fundación Charles Léopold Meyer y la Sociedad International de Ética Militar en Europa (Euro-ISME). Allí se mostró el específico camino alemán en la reorganización de sus Fuerzas Armadas en el nuevo Estado democrático, después de la Segunda Guerra Mundial. El análisis de la nueva reforma en los principios éticomorales que deben regir este ámbito estratégico, después de la reunificación de Alemania, es de gran interés para todo observador extranjero.

Concepto de la *innere Führung*, el ciudadano en uniforme

Lecciones del pasado reciente

En la reconstrucción de Alemania tras la Segunda Guerra Mundial se trató de aprender del pasado, valorar las experiencias sufridas y no repetir errores. Un primer paso del nuevo Estado naciente, la República Federal de Alemania, fue la aprobación de una nueva Constitución en 1949, la carta magna con mayores libertades en la historia de Alemania. En su artículo 1, apartado 1, se aseguraba la nueva dirección democrática como respuesta a la historia reciente:

> *«La dignidad del ser humano es inviolable. Es obligación de todo poder estatal respetarla y protegerla».*

La Constitución y las leyes que se promulgaron sobre las Fuerzas Armadas en este nuevo marco jurídico perseguían convertir la imagen del ciudadano presente en nuestra Constitución en un modelo obligatorio para los militares; es decir, convertirlo en un ciudadano en uniforme, limitando

sus derechos constitucionales solo en aquellos ámbitos donde ello fuera absolutamente necesario para el cumplimiento de la función asignada a las Fuerzas Armadas. Así lo explicitaba en 1953 un documento secreto del Amt Blank, entidad predecesora del Ministerio de Defensa en la República Federal de Alemania:

> *«Todos los trabajos de la innere Führung o "dirección interna" tienen como meta crear y continuar formando el tipo de soldado moderno, que al mismo tiempo es una persona libre, un buen ciudadano y un soldado con valores íntegros».*

El resultado de esta concepción es el ideal del ciudadano en uniforme. Este concepto es válido para aquel ciudadano que quiere defender a su país como soldado, dispuesto a entrar en acción, y que al mismo tiempo comparte la responsabilidad de luchar por la libertad y la dignidad de otros seres humanos. Va dirigido al ciudadano formado políticamente, conocedor de su responsabilidad, que reconoce los motivos políticos y las consecuencias de su proceder como futuro soldado y los defiende con convencimiento.
Según dicha entidad militar, aquel ideal debería ser la orientación y la norma en todo proceso de socialización del pueblo alemán y sus Fuerzas Armadas. Los valores fundamentales de nuestra Constitución se vinculaban así, a través del concepto de *dirección interna*, con el principio de orden y función en el mundo militar. La libertad y la responsabilidad seguían siendo el punto de referencia políticomoral de dicho concepto. El núcleo del discurso era que la libertad, el derecho y la democracia solo se podían preservar allí donde las personas se hacían cargo responsablemente de su protección. Dirección interna y capacidades militares debían entenderse como un todo. La dirección interna creaba un clima de confianza y

camaradería, fundamentos esenciales de la moral en las Fuerzas Armadas. Con ello se garantizaba la realización de la libertad de fe, conciencia y confesionalidad.

Identificación de las Fuerzas Armadas en la República Federal de Alemania

La identificación del soldado de la República Federal de Alemania tiene, pues, una especial relevancia política y moral. Esto solo se puede comprender a partir de la historia alemana. Después de la catástrofe militar y moral de 1945, no solo las fuerzas vencedoras se opusieron a la creación de un nuevo Ejército alemán, sino también la mayoría de la población, a pesar de la creciente amenaza soviética, que se puso de manifiesto con el bloqueo a Berlín en 1948 y la invasión a Corea en 1950. «¡Sin mí!» era la opinión dominante en el pueblo alemán. Pero en aquellas difíciles circunstancias se hizo evidente con rapidez que solamente unas nuevas Fuerzas Armadas alemanas podrían hacer frente a este clima de tensión, con la condición de que nos poseyesen vínculos con las Fuerzas Armadas del III Reich y sus predecesoras. Por eso se prohibió la tradición en relación con las Fuerzas Armadas.
Desde un principio, el Ejército de la República Federal de Alemania fue creado como un Ejército destinado a la alianza internacional, casi totalmente integrado en las estructuras de la OTAN, desistiendo conscientemente de una capacidad operativa nacional propia, sin excepción. Se instituyó un Ejército del Parlamento o Bundestag, incorporado al orden constitucional existente, con la función de proteger a Alemania, diseñado mediante el pacto político y subordinado estrictamente a la primacía de la política. Llegó a ser, pues, un Ejército de la democracia, bajo el marco conceptual de la dirección interna, del ciudadano en uniforme, como nexo entre las Fuerzas Armadas y la

sociedad, siguiendo conscientemente las reformas prusianas que diseñase el general Gerhard von Scharnhorst (1755-1813).

Nueva percepción de sí mismo por el oficial alemán, dentro de la tradición militar

El ministro de Defensa de la República Federal de Alemania, Rudolf Scharping (1998-2002), precisó tres momentos esenciales de tradición militar alemana: la época de la reforma del Ejército a comienzos del siglo XIX, la resistencia contra el régimen nacionalsocialista y la historia de la fundación de las nuevas Fuerzas Armadas en la República Federal de Alemania.

La resistencia militar contra Hitler condujo a la discusión respecto al proceder ético de los soldados. La resistencia se apoyaba tanto en la rebelión de conciencia como en la crítica derivada de la propia experiencia militar. El coronel Claus von Stauffenberg (1907-1944) era un brillante oficial de Estado Mayor. Pero, al ser herido gravemente en el frente, se le hizo evidente que Hitler había apurado insensatamente al ejército. La pérdida diaria de miles de soldados ya no servía exclusivamente para ganar la guerra —que estaba perdida hacía ya tiempo—, sino que servía también para encubrir aquellos crímenes que se perpetraban detrás del frente. Aquí coincidieron el deber moral y la inteligencia de un oficial altamente calificado.

La conciencia como última instancia obligada en la actuación del soldado alemán

Esta idea de la misión militar tuvo consecuencias para la definición actual de las funciones a realizar por las Fuerzas Armadas y la percepción de sí mismos por los militares. Se afianza en aspectos tales como la dirección, la formación

profesional, pero especialmente en la preparación psicológica. A la dirección interna le corresponde una tarea esencial en la recomposición de estos aspectos.

Para la sociología de las Fuerzas Armadas, la *dirección interna* ha llegado a ser un concepto autónomo casi intraducible. La organización del Ejército de la República Federal de Alemania era en los años cincuenta un desafío político, militar, organizativo y también moral. Las Fuerzas Armadas necesitaban un nuevo anclaje político y un fundamento espiritual con posibilidades de futuro. El marco de valores de la Constitución puso y pone las normas. Las experiencias negativas con el Ejército del antiguo Imperio alemán y del III Reich generaron un imperativo a la hora de proceder de acuerdo al programa.

El pensamiento y actuación de los reformadores del Ejército prusiano de 1806 brindaron los fundamentos ideales de este nuevo proceso. Se podía conseguir la primacía de la política sobre las Fuerzas Armadas. Estas debían ser parte orgánica del Estado de derecho democrático y, al mismo tiempo, parte dinámica de la sociedad. No debía llevar a una existencia aislada. El soldado debía llevar a cabo su misión con profesionalidad, pero al mismo tiempo ser un comprometido ciudadano democrático, no un militar apolítico, con su propio código de honor. La cultura del mando en las Fuerzas Armadas no debería estar determinada por la obediencia rígida y el formalismo, sino por la inteligencia, la cooperación y la responsabilidad común. Cada soldado debía ser políticamente maduro. Por ello, la formación política debía ser parte de su educación.

En los años cincuenta, el general Wolf Graf von Baudissin (1907-1993) y sus colaboradores llamaron *dirección interna* a este concepto. Fue y es, en conjunto, un concepto de integración cívica y filosofía de mando. Se trataba de cimentar las Fuerzas Armadas de la República Federal de Alemania desde el punto de vista institucional, jurídico y moral en el Estado democrático y, al mismo tiempo —y

especialmente por ello—, convertirlo en un Ejército motivado, hábil y moderno, dentro de la alianza internacional. Del mismo modo, había que contactar con ciudadanos de diferentes grupos sociales, en la escuela y el mundo de la ciencia, las iglesias y los sindicatos, la cultura y los medios de comunicación. Había que despertar y promover confianza en las nuevas Fuerzas Armadas y su misión.

Un desafío desde el comienzo hasta nuestros días

Las nuevas ideas fueron cuestionadas de forma apasionada. Los unos temían la relajación de la disciplina y el posible perjuicio a la eficiencia militar. Los otros polemizaban contra la dirección interna como una forma moderna de preparación bélica y adoctrinamiento moral. Hubo algunos que malinterpretaron este concepto como una estrategia para la adaptación progresiva de los militares a la sociedad. Todos estos subjetivos puntos de vista fueron rebatidos en la teoría y la práctica. El proyecto trataba de hacer compatibles los principios de libertad, contenidos en nuestra Constitución, con las exigencias de las Fuerzas Armadas: fomentar y lograr la legitimación y aceptación de un nuevo y eficaz Ejército por la sociedad. Esta difícil tarea requería de dirección moral, competencia plena, disposición metódica, saber y experiencia práctica. Exigía coraje, a la vez que sinceridad y tolerancia. Se trataba de defender una política de seguridad política de la República Federal y poner decididamente a las Fuerzas Armadas y su misión en el lugar que les correspondía. Se ponía en relación la ciencia política —a partir del derecho y la historia— con la ética, la pedagogía y la psicología del mando. El conocimiento teórico debía ir acompañado de un cuidado a las tropas en su vida cotidiana. Se perseguía el objetivo de un cambio radical a largo plazo en la propia dirección interna –*innere*

Führung- mediante el cual las Fuerzas Armadas actuasen de forma combinada con la sociedad alemana.

Características de la profesión militar y su percepción por sus mismos actores

Análisis moral y responsabilidad

La autocomprensión profesional del militar es una simbiosis entre una conceptualización subjetiva y una experimentación personal, por un lado, y una exteriorización genuina de su oficio en el contexto social, por otro. Se expresa en la manera en que el militar se identifica con su profesión, en el cumplimiento de sus obligaciones y tareas, estando de servicio y fuera de él, en relación con las Fuerzas Armadas y el Estado.

A lo largo de su carrera profesional, los militares desarrollan la autocomprensión de su oficio, tanto individual como colectivo. Los factores esenciales que influyen en esta percepción son, aparte del trasfondo biográfico particular, la duración de su vinculación a las Fuerzas Armadas y el grado de la responsabilidad que han adquirido en ella. Las condiciones y experiencias de su carrera, así como las tradiciones y valores de la vida anterior, determinan la comprensión individual y colectiva de su mundo castrense.

La autocomprensión del oficio es determinante para la creación de la identidad, tanto individual como colectiva, la cultura militar como una *identidad corporativa*. La comprensión de sí mismo determina las motivaciones del individuo y del grupo. Es un factor decisivo que asegura la disposición personal a la hora de entrar en acción. De una pretendida comprensión de uno mismo se derivan metas y ventajas para la instrucción, formación profesional y mando militar, pero también la conquista de la nueva generación para el ámbito castrense.

La imagen externa del militar como una profesión trae consigo tanto exigencias y calificaciones de la profesión como actitudes y conductas necesarias para esta. Por otro lado, la autocomprensión del oficio implica al militar en su relación con una pretendida imagen profesional. Hay, asimismo, una reacción personal a las experiencias profesionales. Esta actitud debe caracterizarse por la disposición al cambio. El conflicto moral, los principios con los que el militar aborda su tarea, así como su disposición a aceptar responsabilidades, están en el centro de la comprensión de su oficio. La autocomprensión de sí mismo se basa en la defensa de la libertad, el derecho y la paz. Debe poder luchar y, en caso necesario, dar su vida por los demás. Ese es el núcleo ético del servicio militar, que permanece invariable.

Transformación social y transformación de la imagen de la guerra

En la historia de las Fuerzas Armadas en Alemania no hay una imagen general ni establecida de la profesión militar. Pero hubo y hay diferentes concepciones que se ocupan de la pretendida autocomprensión y valoraciones distintas del oficio. El conde de Baudissin se ajustó a dos parámetros de actuación, poniendo la mirada en la autocomprensión militar a la hora de la reorganización de las Fuerzas Armadas: la sociedad y la imagen de la guerra. Continuó con ello la tradición de la reforma prusiana del Ejército en el periodo 1808-1818, que reaccionó frente a una transformación social fundamental y a una nueva imagen de la guerra.

Hoy, cuando se vuelve a definir la autocomprensión del militar, la mirada se dirige a los cambios significativos que ha experimentado nuestra sociedad y las formas futuras disponibles de actuación en el amplio espectro de tareas

militares. La política, la sociedad y la economía están sujetas a diferentes transformaciones en todas las culturas, que poseen hoy en día distintas condiciones de desarrollo: las variantes del denominado *proceso civilizador*.

Consiste en el desarrollo de unidades económicas, políticas y sociales cada vez más grandes —en el sentido cuantitativo y cualitativo— para satisfacer las necesidades materiales e inmateriales de un número creciente de seres humanos. Mientras que, a nivel global, una parte de la humanidad permanece aún en el estado de caza y recolección, otra ya ha llegado a la sociedad agraria, otra a la sociedad industrial, o bien a la posindustrial. Esta desigualdad temporal en el proceso de civilización produce rechazo dentro de los Estados, pero también entre las regiones. Las dos tendencias estructurales más importantes de este proceso en nuestra sociedad actual son la globalización económica, con todos sus efectos, y la revolución técnico informática. Ambas tendencias influyen en prácticamente todos los ámbitos de la vida. Esta transformación estructural está cargada de conflictos, y un aspecto de estos conflictos es, fue y será siempre las disputas Armadas.

La sociedad posindustrial ha alcanzado a Estados Unidos, Europa occidental y parte de Asia. En los últimos cuarenta años ha surgido en estas áreas del planeta la sociedad de información, la que ahora parece estar siendo reemplazada por la sociedad del conocimiento. Esta sociedad se determina por el incremento exponencial del saber, de su total disponibilidad y de su transformación cada vez más rápida. La velocidad de innovación y desarrollo aumenta rápidamente. Desarrollos tecnológicos transcurren con mayor dinamismo y originan cambios radicales, con efectos sinérgicos que aún no se pueden apreciar.

El desafío central de esta nueva sociedad es la gestión del saber, ya que el saber llegará a ser un factor autónomo de producción. En nuestra sociedad se acentúa cada vez más

el valor del individuo, se da un cambio de valores que se orienta cada día más hacia el fortalecimiento de los derechos individuales. La racionalización de las metas determina así el modo y el proyecto de vida, bajo el siguiente planteamiento: ¿Cuál es el provecho que obtengo? De forma paralela, decae la aceptación social, el sacrificio personal o general.

Es históricamente comprensible que el desarrollo de las Fuerzas Armadas vaya con las tendencias de este proceso civilizador. En la época moderna, ello ha quedado demostrado en el paso de la sociedad agraria a la sociedad industrial. En la primera mitad del siglo XVIII, Inglaterra estuvo al frente de esta transformación. Luego le siguieron Francia, a fines del siglo XVIII, y Alemania, a mediados del siglo XIX. La Revolución francesa marcó la transición a la modernidad con el nacimiento de los ejércitos de masas y las batallas de aniquilamiento. Con la creciente industrialización de las sociedades y los grandes avances tecnológicos en el seno de las Fuerzas Armadas durante la primera mitad del siglo XX, las batallas de aniquilamiento quedaron relegadas a un segundo plano, mientras que la interrupción del suministro de materias primas al enemigo y la destrucción de sus estructuras de producción pasaron a ser las nuevas metas de la guerra.

La transformación social descrita anteriormente es, pues, significativa, tanto para el futuro de las Fuerzas Armadas como organización general como también para el militar como individuo.

La necesidad adaptativa obliga a la profesionalización y flexibilidad estructural

La sociedad y la gestión del conocimiento obligarán a las Fuerzas Armadas a seguir adecuándose a las formas existentes de organización económica para conservar su

eficiencia y efectividad. Ello obliga a la creación de una capacidad de aprendizaje estructural para la organización general de las Fuerzas Armadas y la profesionalización más intensa de cada militar en particular. La adaptación de las Fuerzas Armadas a esta transformación social exige, por lo tanto, una mayor flexibilidad por parte de estas. Esto es muy necesario, pues se debe reaccionar frente a la imagen de una guerra en transformación.

A las numerosas guerras entre Estados hay que agregar ahora un gran número de conflictos *no estatales* y otros conflictos armados. En gran parte del mundo se está desarrollando la llamada *administración privada de la guerra* sobre una base económica. Los desarrollos económicos, políticos y sociales en muchas áreas del planeta están relacionados con conflictos crecientes. Hay Estados y *actores no estatales* que quieren asegurar a ellos mismos y a sus clientes una participación en la satisfacción de sus necesidades mediante el poder bélico. No tienen ningún interés en la paz.

Con ello se cuestiona la continuación del monopolio estatal del poder y el estatuto para la paz, vinculado a este, como normativa de comunidad. Tanto los actores estatales como los emergentes protagonistas *no estatales* acogen formas del uso de la violencia, que se pueden caracterizar como guerras no convencionales o *pequeñas guerras*. Este desarrollo se ve fortalecido a través del avance científico tecnológico y la creciente vulnerabilidad de las modernas sociedades industriales, ya que ambas tendencias fortalecen las oportunidades de *dirección asimétrica de guerra*. En consecuencia, las clásicas diferenciaciones entre seguridad interna y externa, tanto en la guerra como en la paz, se ven crecientemente socavadas.

El aumento de las pequeñas guerras requiere una flexibilidad estructural y capacidad de aprendizaje por parte de las Fuerzas Armadas. En estos conflictos se exige una gran competencia del militar, como individuo y también

como profesional técnicamente muy bien calificado para la guerra. La amplitud del espectro de entrada en acción y su complejidad exigen una nueva profesionalización. Nuevas entradas en acción están determinadas por una fortalecida internacionalización. Todo ello aleja mucho a las Fuerzas Armadas de sus funciones originales, como la mera defensa del país o un pacto internacional. En el futuro ya no se tratará de proteger el territorio, sino a la propia población o las infraestructuras.

Perfil requerido del militar en la República Federal de Alemania y los pactos multinacionales

Las Fuerzas Armadas como instrumento de política internacional y la gestión de conflictos

Hoy día, la gestión de conflictos puede en todo momento obligar a la intervención de las Fuerzas Armadas. En un intento de comprender a Clausewitz en nuestro tiempo, se trata de una política de seguridad añadiendo otros medios. Para ello, las Fuerzas Armadas de la República Federal de Alemania necesitan no solo la estructura y el armamento adecuados. Ante todo, necesitan del pensamiento correcto. El mando a la hora de entrar en acción es un desafío incomparable para la mente, el carácter y la habilidad del individuo. Los militares alemanes pueden enfrentarse a nuevas condiciones básicas y las más duras situaciones. Ante la necesidad y la desgracia deben poder resistir y mantenerse firmes. La valentía no es una virtud del pasado. Sin embargo, a través de supremacía mental y material, podemos hacérselo más fácil a nuestros militares a la hora de ser valientes.

Necesitamos dirigentes que dispongan sus tareas debidamente en el contexto político, que formen y motiven

a las personas para diferentes tareas y que las puedan dirigir con convicción en las nuevas formas de actuación. Y necesitamos una política que no solamente se presente públicamente eficaz al comienzo de una operación militar, sino que sea positivamente perceptible por el militar *dispuesto a la acción* y contribuya al consenso social.

Dirección de seres humanos en la entrada en acción

Con respecto a las intervenciones multinacionales, el futuro perfil de exigencia de nuestras Fuerzas Armadas obliga al personal que las dirige a tener capacidades especiales. Es señal característica del superior militar dirigir a seres humanos. Para ello se necesita de educación, formación profesional y una fórmula moderna de mando a través de la participación y la cooperación. Ello requiere de una manera positiva de proceder hacia sus subordinados y dirigir con corazón y razón para ganarse su confianza y motivarlos. También implica la preparación frente a la carga fuerte del mando, a la hora de entrar en acción, sin descuidar el deber de asistencia.

La profesión de oficial continúa, ante todo, caracterizándose por el deber, las decisiones a tomar en situaciones extremas y la necesidad de acertar bajo presión. Con ello permanece en primer plano la capacidad de rendimiento del jefe militar, que, junto con sus fortalezas intelectuales, exige también la disposición para centrarse en los deberes para con sus soldados. Ser jefe militar significa hacerse responsable de los seres humanos y requiere todo de la persona. En oposición a la mayoría de los mandos civiles, el jefe militar debe también responder en casos extremos a decisiones referidas a la vida y la muerte. Por eso, el mando militar, especialmente en caso de entrada en acción, es un desafío incomparable de carácter, habilidad, cuerpo, espíritu y

mente. Quien quiera mandar debe poder convencer en estas circunstancias.

Seguir las órdenes, principio superior de mando en las Fuerzas Armadas alemanas

La táctica de las órdenes ofrece al mando subalterno libertad de acción en su ejecución de aquellas: la medida se ajusta según el género de la orden a cumplir. Mandar siguiendo órdenes no significa libertad ilimitada para dirigir a la tropa, ni apartarse descuidadamente de la responsabilidad con sus subordinados. Seguir las órdenes presupone iniciativa, fantasía, actuar de forma independiente; y solamente tiene éxito si se permite a los otros pensar y se garantiza espacio para la realización de las tareas.
Actualmente, el mando en las Fuerzas Armadas alemanas se realiza en un mundo que cambia rápidamente. La creciente complejidad, la internacionalización, la dinámica, la transformación de valores —como potenciales de riesgo difícilmente abarcables— son características de estos cambios. Uno de los elementos centrales de la reforma de las Fuerzas Armadas alemanas es la resuelta organización de unas misiones que incluyan las tres ramas de tierra, mar y aire. Esto debe tener también consecuencias a la hora de diseñar el perfil de los requisitos de los futuros oficiales.

Elementos centrales para un perfil unitario de requisitos del moderno oficial

La dirección de personal de las Fuerzas Armadas alemanas trabaja actualmente en un conjunto de requisitos fundamentales del moderno oficial. Está subdividido en cuatro partes: perfil profesional, perfil individual, perfil social y perfil técnico.

El perfil profesional comprende la percepción profesional de sí mismo, que refleja los requisitos impuestos por el Estado a los oficiales, así como la comprensión profesional del militar, que reúne aquellos parámetros que un oficial debe asumir para corresponder a los requisitos exigidos a la profesión de oficial, o sea, la comprensión de valores, normas y derechos.

El perfil individual comprende las capacidades morales y del carácter, así como la capacidad de carga física y psíquica. El perfil técnico abarca tanto la capacidad funcional de mando como el conocimiento de su profesión, la capacidad de planificación y organización, la capacidad para enseñar y el ámbito del pensamiento y actuar con economía de medios.

En el perfil social se reúnen la habilidad personal de mando, la habilidad de comunicación, la cooperación y la competencia intercultural; o sea, las habilidades y destrezas que el oficial necesita para poder cumplir funciones como jefe, educador y miembro del equipo en las Fuerzas Armadas.

Todos estos requisitos tienen un carácter normativo. Sin embargo, no son rígidos, porque el significado de estas características, claves para el oficial, depende de las exigencias de sus tareas en cada momento.

Conclusión

Estas son las características fundamentales que potencian el mando; esto es, su disposición, sus virtudes, su modo de proceder y sus valores a la hora de actuar. El militar de las Fuerzas Armadas alemanas podrá aprender las normas y valores de una comunidad militar, en primer lugar a través de experiencias en su campo profesional, incluyendo formación profesional y perfeccionamiento; y sobre esta base, desarrollar su ética profesional.

Mirando los cincuenta años de historia de la Fuerzas Armadas alemanas, y visto el desafío de diferentes formas

operacionales y el campo amplio de tareas a realizar, el militar debe poder responder positivamente al sentido de la pregunta: ¿Para qué estoy dispuesto a exponer mi vida y mi salud? O aún más drástico: ¿Para qué morir y para qué matar?

La cuestión sobre la legitimidad y la legalidad de cualquier operación militar y su éxito está estrechamente ligada a esta pregunta. Los soldados pueden ser fuertemente motivados solo con criterios claramente alcanzables para el éxito de la operación, como, por ejemplo, una dirección ejemplar y convincente, un compañerismo «que se vive»; y el convencimiento del sentido que posee su misión. Todo ello exige que las otras condiciones básicas y los requisitos de la operación se cumplan convenientemente; por ejemplo, una formación militar sólida y un armamento adecuado. Las experiencias concretas de operaciones en momentos de crisis, que son cada vez más frecuentes, serán la imagen de las funciones militares y la autocomprensión de su oficio, no solamente del oficial alemán, sino del conjunto de los soldados, de todos los grados y todas las naciones. La formación política e interior sigue siendo, desde el punto de vista de autor, la auténtica clave para el éxito y un elemental e importante fundamento en estos años de profundos cambios en el mapa de seguridad política de Europa. Esto vale también para el proceso de diálogo con nuevos socios en el mundo. Poder aportar estas reflexiones en el intercambio de ideas con los participantes del encuentro de Bogotá, y ahora de Klinghenthal, ha constituido para mí un honor especial y una alegría.





LA SIMBOLOGÍA NACIONAL COMO HERRAMIENTA DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EL CASO DEL REY DE ESPAÑA

THE NATIONAL SYMBOLISM AS INSTRUMENT OF STRATEGIC LEADERSHIP.

THE CASE OF THE KING OF SPAIN

Vianney Martin[1]



5

Resumen: El liderazgo estratégico se desarrollará siempre en el contexto de un universo mental heredado, representado por una serie de símbolos que reflejan tanto las continuidades como las fracturas de la historia. Cuando el rey Felipe VI pronunció su discurso de Navidad en 2015, escogió el Salón del Trono del Palacio Real de Madrid para simbolizar la grandeza de España, o cuando el ministro español de Defensa eligió el concepto del «Orgullo de ser español» como eslogan de la Fiesta Nacional de España, el 12 de octubre, los símbolos de la nación estaban siendo movilizados al servicio de una política de largo plazo. En este contexto, el líder de hoy se presentaba a sí mismo como un eslabón de la cadena histórica, apelando a la identidad, al orgullo nacional y al vínculo emocional a la existencia y continuidad de la historia de su país.

Sin embargo, en el núcleo de los debates más importantes de la España actual, el patriotismo se revela como un asunto particularmente complejo, y el uso de los símbolos nacionales españoles puede generar serios problemas. Todo ello no puede ser ignorado por un líder estratégico.

Durante el siglo XX, la bandera, la fiesta nacional y el himno de España fueron criticados a menudo, y la llamada transición política española (1975-1982) no solucionó los problemas relacionados con la expresión democrática de un patriotismo hispano y la aceptación de estos símbolos nacionales por todos los españoles.

Entre 1975 y 1987 España no tuvo un día dedicado a la fiesta nacional, mientras Cataluña ya lo tenía oficialmente desde 1980. Incluso hoy en día el himno nacional español no tiene letra. Estos fenómenos deben ser tenidos en cuenta por un líder estratégico.

En cierta medida, la transición patriótica española no ha acabado. Pero las cosas están cambiando y los acontecimientos que han tenido lugar recientemente en España, con motivo de la crisis catalana, lo demuestran.

Palabras clave: Estrategia, liderazgo, símbolos nacionales, monarquía, patriotismo, Constitución, España, Felipe VI.

Abstract: Strategic leadership will always be carried out in the framework of a given mental universe represented by a series of symbols that reflect the continuities but also the fractures of History. When King Felipe VI delivered his 2015 Christmas speech in the Throne Room of Madrid Royal Palace to symbolize the greatness of Spain, or when the Spanish Ministry of Defence chose the concept of being “Proud to be Spaniards” as the slogan of the 2017 Spanish National Day of October 12th, the symbols of the nation were actually mobilized in the service of a long-run policy in which the leader of today presented himself as a link in the chain of History, appealing to identity, national pride and emotional attachment to the existence and historical continuum of the country.

However, at the very heart of modern Spain's fundamental debates, patriotism appears to be a particularly complex issue and Spanish national symbols can sometimes be highly problematic, which is a fact that no strategic leader can ignore.

During the 20th century, the Spanish flag, the national day and the anthem were questioned several times and the "political transition" (1975-1982) didn't solve all the problems linked to the democratic expression of Spanish patriotism and the stabilization of Spanish national symbols.

From 1975 to 1987 Spain was left without a National Day whereas Catalonia has officially had one since 1980. Even today, the Spanish National Anthem has no official lyrics. Such is the situation that any Spanish strategic leader should take into account.

To a certain extent, Spanish "Patriotic Transition" is not over. However, things are changing as recent events linked to the Catalonian crisis have demonstrated.

Keywords: Strategic leadership, National symbols, Monarchy, Patriotism, Constitution, Spain, Felipe VI.

Introducción

Todo liderazgo estratégico se ejerce en el marco de un universo mental representado por una serie de símbolos que reflejan la continuidad y las fracturas de la historia. El liderazgo de un rey constitucional se desarrolla,

naturalmente, a largo plazo, de un modo estratégico, debido al carácter hereditario y al ejercicio vitalicio de la función monárquica. Se basa también, principalmente, en la comunicación, la simbología y la influencia, todo ello debido al carácter extremadamente limitado del poder político que la Constitución otorga al jefe de Estado.

En España este liderazgo estratégico es aún más complejo a causa de la ruptura de la tradición monárquica provocada por la Segunda República (1931-1939) y el régimen franquista (1939-1975), así como por la interrupción de la línea de sucesión provocada por Franco cuando este eligió, en 1969, como sucesor para el trono, no al hijo del último rey de España, sino a su nieto[2]. La monarquía actual, que representa una ruptura ideológica con el franquismo, es el fruto de la transición política (1975-1982) y no encuentra su continuidad hasta la adopción de la Constitución de 1978, ley suprema según la cual Juan Carlos fue sucedido por su hijo Felipe VI el 19 de junio de 2014.

Al igual que hizo su padre, el nuevo rey debe elegir cada año la decoración para su mensaje de Navidad. Los símbolos que reúne revisten una gran importancia y siempre dan lugar a una gran cantidad de comentarios. No obstante, en España la simbología nacional resulta especialmente problemática, comenzando por la bandera, la fiesta nacional y el himno, que ningún dirigente político debería ignorar.

El 24 de diciembre de 2015, Felipe VI pronunció su mensaje de fin de año en el suntuoso decorado del Salón del Trono del Palacio Real de Madrid. Sentado no en el trono, sino en un sillón de estilo, situado en medio de la gran habitación adornada con múltiples espejos, invitó a todos los españoles a apropiarse de los símbolos de la «grandeza de España» en un ambiente que combinaba la monarquía —la tradición de un palacio construido en el siglo XVIII e inaugurado por Carlos III, el rey reformador del Siglo de las Luces— y la

democracia, un palacio que pertenece a «todos los españoles»[3]:

«Esta noche me dirijo a vosotros desde el Palacio Real, donde la Corona celebra actos de Estado en los que queremos expresar, con la mayor dignidad y solemnidad, la grandeza de España.

Este palacio es de todos los españoles y es un símbolo de nuestra historia que está abierto a todos los ciudadanos que desean conocer y comprender mejor nuestro pasado. En sus techos, en sus paredes, cuadros y tapices, en definitiva, en todo su patrimonio, se recogen siglos y siglos de nuestra historia común.

Y esa historia, sin duda, debemos conocerla y recordarla, porque nos ayuda a entender nuestro presente y orientar nuestro futuro y nos permite también apreciar mejor nuestros aciertos y nuestros errores; porque la historia, además, define y explica nuestra identidad a lo largo del tiempo».

En este patriótico mensaje, centrado en el amor por España y por su unidad en la diversidad, aparecía una única bandera: la bandera de España roja y gualda con su escudo constitucional, pero esta bandera, símbolo entre los símbolos, ha conocido múltiples evoluciones a lo largo del siglo XX.

La cuestión de la bandera

Tradicionalmente, la bandera española tiene dos versiones: una versión sencilla, lisa —sin escudo—, de uso civil, y una versión completa —con escudo—, de uso oficial[4]. Bajo el reinado de Alfonso XIII (1902-1931), la bandera era, en su versión sencilla, similar a la actual, roja y gualda; mientras

que, en la versión completa, tenía un escudo oval, rematado por una corona real, que representaba la versión simplificada de las armas de Castilla y León:



Foto 1. Bandera española con escudo (1875-1931)

Esta bandera, con su escudo, fue adoptada por la Marina de guerra española en 1785, por decisión personal del rey Carlos III[5], y su uso se extendió en 1843 al Ejército de Tierra y a la nación española en su conjunto bajo el reinado de Isabel II (1833-1868)[6]. La Primera República —de febrero de 1873 a enero de 1874— se contentó con suprimir la corona con el escudo, sin modificar los colores nacionales[7]. La Restauración y el reinado de Alfonso XIII (1875-1931) restituyeron la corona real con las armas de España.

En 1931, con la llegada de la Segunda República, la bandera roja y amarilla cedió el puesto a la bandera roja, gualda y morada. A partir de la abdicación de Alfonso XIII, el 14 de abril, se enarbolaron los nuevos colores nacionales y esta bandera tricolor no tardó en oficializarse, con un escudo más complejo que el anterior[8]. Incluía en este, además de las armas de Castilla, León, las de Navarra y Aragón, el emblema de Granada y las columnas de Hércules, en las

que figuraba escrita la leyenda «Plus Ultra», rematado por una corona mural[9]:



Foto 2. Bandera española con escudo (1931-1939)

Este nuevo emblema, cuya idea nació en el siglo XIX, se extendió hasta principios del siglo XX en los círculos hostiles a la monarquía de Alfonso XIII. Por ello, en origen, se trataba de un símbolo partidario, la señal de la unión de los adversarios de la monarquía constitucional de Alfonso XIII (1902-1923) y, más tarde, dictatorial, con el poder concentrado en el general Primo de Rivera (1923-1930). Con la llegada de la Segunda República, esta bandera partidaria se convirtió en nacional, y es a la bandera anterior a la que se le atribuye un sentido político, el de una bandera monárquica, idea que rechazó categóricamente Miguel de Unamuno en las columnas del periódico *El Sol*[10]:

> *«Se me queja usted, señora, de que prohíban ostentar la bandera monárquica, llamando usted así a la roja y amarilla. Pero esta no es ni ha sido monárquica. La bandera roja y gualda era la bandera española».*

Unamuno expresaba aquí un punto de vista puramente patriótico y rechazaba ver en la bandera, ya sea la de ayer o la de hoy, otra cosa que no fuese el emblema supremo de la patria. Sin embargo, contrariamente a lo que ocurrió en 1843, la adopción de la bandera tricolor marcó una ruptura de tipo revolucionario. Ya no se trataba de generalizar el uso de una bandera existente, sino de adoptar una nueva bandera en la que los tres colores recordasen la trilogía republicana de la Revolución francesa: «libertad, igualdad, fraternidad», y donde el color morado representara, al mismo tiempo, a Castilla y las luchas populares de antaño[11]:

> *«Hoy se pliega la bandera adoptada como nacional a mediados del siglo XIX. De ella se conservan los dos colores y se le añade un tercero, que la tradición admite por insignia de una región ilustre, nervio de la nacionalidad, con lo que el emblema de la República, así formado, resume más acertadamente la armonía de una gran España».*

La nueva bandera se convirtió, pues, en la de la Segunda República, no solo en el sentido político del régimen, sino también en el sentido amplio de *res publica*, es decir, del Estado y la nación española. La antigua bandera nacional se convirtió entonces en el símbolo de un régimen fallecido y, por ello, emprendió el camino hacia los museos. El símbolo partidario de los conspiradores republicanos se impuso como el de la nación entera, y el símbolo unitario del que hablaba Unamuno se redujo al estatus de símbolo partidario de los nostálgicos de un viejo orden. A partir de entonces, España tuvo dos banderas, que podían simbolizar la esencia de la patria. Una había suplantado a la otra, pero esta última seguía estando presente en la memoria y el corazón de muchos. Es la razón por la cual, cuando el pronunciamiento de julio de 1936 degeneró en guerra civil, el general Franco, que se había alzado bajo los tres colores,

decidió recuperar, no obstante, la bandera roja y gualda. Esta decisión se solemnizó mediante el izado de la bandera bicolor en Sevilla el 15 de agosto de 1936. Las unidades militares del autollamado bando nacional recuperaron entonces progresivamente los colores del pasado y, en 1938, se colocaron en la bandera las armas de los Reyes Católicos en lugar del escudo precedente[12]:



Foto 3. Bandera española con escudo (1939-1977)

En esta bandera española completa[13], vigente hasta 1977, destacaba la presencia del águila de san Juan[14], el lema «Una, grande, libre»[15], la corona imperial, el yugo y las flechas, y las columnas de Hércules con la leyenda «Plus ultra».

En 1977 esta bandera sufrió su primera modificación de verdad desde hacía cuarenta años, cuando España atravesaba una fase delicada de la transición democrática:



Foto 4. Bandera española con escudo (1977-1981)

El cambio introducido no tenía nada de revolucionario: a partir de entonces, el águila se representaba con las alas mucho más abiertas y el lema se sitúa ligeramente desplazado hacia arriba. Ni siquiera los franquistas más intransigentes, con representantes en la Fuerzas Armadas, podían oponerse a ello. No obstante, este era solo un primer paso, ya que, cuatro años más tarde, el águila que había abierto sus alas acabó por salir volando y desaparecer de la bandera, llevándose consigo al lema que la acompañaba. Emblema de la transición política, porque aparece y desaparece con ella, el escudo del águila azorada fue sustituido por un nuevo escudo, a finales de 1981[16]:



Foto 5. Bandera española con escudo (a partir de 1981)

Para entender por qué fue posible esta ruptura simbólica a finales de 1981, conviene recordar el impacto del golpe de Estado fallido del 23 de febrero del mismo año. Los golpistas fueron descubiertos y, aunque hubo que lamentar algunas otras acciones aisladas, el ejército en su conjunto ya no actuó más. A partir de entonces, los últimos vestigios de la simbología nacional de la época franquista podían desaparecer. Así observamos que, cincuenta años después de la llegada el régimen del 14 de abril, las nuevas armas de España recuerdan mucho a las de la Segunda República:





Foto 6. Escudos que figuran en la bandera española (1931 y 1981)

En el escudo de 1981, la corona real sustituyó a la corona mural. Las columnas de Hércules reposaban en el agua y estaban rematadas, a la izquierda, por la corona real y, a la derecha, por la corona imperial. Finalmente, las tres flores de lis de la casa de BorbónAnjou hicieron su aparición en el

centro del escudo. Dejando a un lado estos elementos, los dos blasones son idénticos. Con la elección de estos nuevos escudos, la España constitucional, que daba la espalda al franquismo, no volvió a la situación anterior a 1931, algo especialmente revelador del espíritu de compromiso propio a la transición.

La bandera roja y gualda, timbrada con el blasón de 1981, se denominaba habitualmente la *bandera constitucional*, pero fue un texto de ley de 1981 el que instituyó las nuevas armas de España. La Constitución de 1978 se limitaba a describir la «bandera lisa», es decir, sin blasón, que es la misma que el líder comunista Santiago Carrillo había enarbolado el año anterior para notificar su adhesión a «la patria común», renunciando a la bandera tricolor vigente durante la república, pero sin aprobar, por ello, la marca que Franco había dejado en la bandera bicolor: el águila de san Juan.

Entre 1931 y 1981 España cambió dos veces de bandera y cuatro veces de blasón. Los colores rojo y gualda solo habían sido cuestionados por el régimen republicano y, después de haber sido restablecidos por el franquismo, se habían mantenido sin interrupción. Por el contrario, el blasón adoptado por Franco en 1938 no superó la etapa de la transición, a pesar de haber sobrevivido a la nueva Constitución con una forma ligeramente modificada. A pesar de las dificultades, la adopción de la bandera española actual no salió del marco temporal a corto plazo de la transición política (1975-1982). Este hecho contrasta con el establecimiento de la nueva fiesta nacional española, como veremos.

La bandera denominada *constitucional*, refutada en sus orígenes por la extrema derecha neofranquista, que se oponía a la Constitución de 1978, se ha convertido actualmente en un símbolo no partidario, el de la nación española, para la mayoría de los ciudadanos. Sin embargo, la bandera tricolor de la época republicana figura aún muy a

menudo en las manifestaciones de izquierda y extrema izquierda, hostiles a cualquier tipo de monarquía.
Después de haber estudiado la bandera española, solo nos queda evocar otra bandera que el rey de España utiliza en sus discursos cuando lo considera necesario: la bandera de la Unión Europea.



Foto 7. Bandera de la Unión Europea

Contrariamente al decorado del mensaje de Navidad de 2015, en el que solo figuraban los colores españoles, el mensaje de 2017 reservó un lugar destacado a la bandera europea. Es cierto que durante la crisis catalana la Unión Europea ha apoyado claramente al Estado español.
Este comunicado televisado de Felipe VI, rodado no en el Palacio Real sino en el Palacio de la Zarzuela —un entorno menos solemne—, se centró claramente en la continuidad del liderazgo estratégico de la monarquía española desde la época de la transición[17]:

«2017 ha sido en España, sin duda, un año difícil para nuestra vida en común; un año marcado, sobre todo, por la situación en Cataluña, a la que luego me referiré.

Pero también ha sido un año en el que hemos comprobado el compromiso muy sentido, firme y sincero de los españoles con la España democrática que juntos hemos construido.

Porque a lo largo de los últimos cuarenta años, hemos conseguido hacer realidad un país nuevo y moderno, un país entre los más avanzados del mundo.

Hemos asentado definitivamente la democracia, incluso superando hace décadas un intento de involución de nuestras libertades y derechos.

Somos una parte esencial de una Unión Europea con la que compartimos objetivos y una misma visión del mundo».

El rey, utilizando el plural mayestático, se relacionaba con la construcción democrática de un «país nuevo y moderno» desde la época de la transición democrática llevada a cabo por su predecesor: «a lo largo de los últimos cuarenta años». Hizo incluso alusión al golpe de Estado del 23 de febrero de 1981, en el que un comunicado televisado de su padre había contribuido a su fracaso: «superar una tentativa de regresión de nuestras libertades y nuestros derechos».
La idea europea, que siempre ha estado bastante consensuada en España, simbolizada en el uso de la bandera europea junto a la bandera nacional, constituye, sin duda, una herramienta simbólica importante al servicio del liderazgo estratégico en dicho país.
Después de haber abordado la simbología desde el punto de vista de la vexilología, volquémonos ahora en la cuestión menos espinosa de la fiesta nacional española.

La fiesta nacional

Es la Segunda República la que introdujo en España la noción de un día único de fiesta nacional. En el antiguo régimen, la fiesta nacional no existía. Por el contrario, existían una serie de fiestas, la mayoría religiosas, con carácter nacional o patriótico[18]. Con la Segunda República, la fiesta nacional se fijó el 14 de abril, en memoria de la proclamación del nuevo régimen esa fecha de 1931.
En 1939, tras la finalización de la Guerra Civil, habiéndose derrocado oficialmente a la república, desapareció la conmemoración del 14 de abril y se impuso en todo el territorio español el calendario festivo ya utilizado en la *zona nacional* a lo largo de los años de conflicto. Contaba, en primer lugar, con el 18 de julio, aniversario del alzamiento nacional al que el Fuero del Trabajo otorgó el rango de fiesta nacional a partir del 9 de marzo de 1938: «Declarado fiesta nacional el 18 de julio, iniciación del Glorioso Alzamiento, será considerado, además, como Fiesta de Exaltación del Trabajo»[19]. Para subrayar la amalgama entre la fiesta nacional y la fiesta del trabajo —la conmemoración del 1 de mayo fue abolida—, el régimen duplicaba los salarios ese mismo día. Era lo que se denominaba la *paga del 18 de julio*.
Cuando Juan Carlos I subió al trono el 22 de noviembre de 1975, debía actuar rápido si quería diferenciarse de su antecesor y convertirse en el rey de todos los españoles de forma duradera. Para ello, no podía conservar como fiesta nacional el aniversario del inicio de una Guerra Civil, considerada de forma maniquea como una cruzada del bien contra el mal. Con la transición llegaron tiempos para el consenso y, como consecuencia, para los compromisos. Por tanto, el rey suprimió no solo el desfile militar del 1 de abril[20], sino también la conmemoración del 18 de julio[21]. Como contrapartida, la oposición renunció al 14 de abril, quedándose privado el país de fiesta nacional. Se barajó el 2 de mayo[22], se pensó en el 2 de enero, aniversario de la

toma de Granada en 1492, e incluso se propuso el 6 de diciembre, aniversario de la aprobación por referéndum de la Constitución de 1978. En 1980 hubo una propuesta por parte del grupo socialista para adoptar esta última fecha, que fue rechazada en las Cortes. Por importante que sea, la Constitución de 1978 parecía ser demasiado reciente para representar a una nación tan antigua como España.

Después de muchas polémicas, se instauró definitivamente en 1987 la fecha del 12 de octubre, con una amplia mayoría[23]. En el 12 de octubre se celebran a la vez la Virgen del Pilar de Zaragoza, el descubrimiento de América y la noción de hispanidad. Es la fecha más consensuada posible, a condición de no explicitar demasiado el significado. Así, en la ley de 1987 no se pueden encontrar las palabras *descubrimiento de América*», *raza* o incluso *hispanidad*. Cristóbal Colón no es más mencionado que los Reyes Católicos, quienes fueron por tanto los comendatarios de la empresa[24]:

> *«La fecha elegida, el 12 de octubre, simboliza la efemérides histórica en la que España, a punto de concluir un proceso de construcción del Estado a partir de nuestra pluralidad cultural y política, y la integración de los reinos de España en una misma monarquía, inicia un periodo de proyección lingüística y cultural más allá de los límites europeos».*

Tales omisiones pueden parecer sorprendentes, pero se explican al tener en cuenta el contexto extremadamente sensible en esa época. De hecho, el legislador de 1987 no quiso recordar de ninguna manera la retórica franquista a la hora de hablar del significado de la fiesta nacional. También prohibió cualquier referencia explícita a la noción de hispanidad y evitó presentar la imagen unívoca de un Cristóbal Colón como heroico instrumento providencial de una empresa histórica, a partir de entonces polémica. En

vísperas de la conmemoración del cincuenta centenario del descubrimiento del Nuevo Mundo, era necesario aplicar el concepto de lo *políticamente correcto*. Para evitar cualquier tipo de polémica, la conquista y la colonización de América solo estaban presentes bajo el curioso eufemismo de «proyección lingüística y cultural». El texto de la ley de 1987 se caracterizaba por su extrema prudencia en la justificación de la existencia hasta de una fiesta nacional, prueba del carácter especialmente delicado de todo lo que rodeaba el hecho nacional en España[25]:

> *«La conmemoración de la fiesta nacional, práctica común en el mundo actual, tiene como finalidad recordar solemnemente momentos de la historia colectiva que forman parte del patrimonio histórico, cultural y social común, asumido como tal por la gran mayoría de los ciudadanos».*

A partir de 1987, este 12 de octubre recuperó por primera vez en la historia de España el primer lugar de las conmemoraciones patrióticas: ya no es *una* fiesta nacional, es *la* fiesta nacional. Una celebración muy importante de la que no se recuerda claramente el origen, un día para honrar al país en lugar de conmemorar un evento, que se caracteriza por ser un día festivo, por la existencia de celebraciones populares y un gran desfile militar. No obstante, en 1987 aún no se hacía desfilar a las tropas el 12 de octubre, ya que las relaciones entre el Ejército, el mundo político y la nación española no estaban totalmente normalizadas. Las tropas desfilaban un día desprovisto de significado particular, denominado el Día de las Fuerzas Armadas. Paradójicamente, los militares no estaban invitados a la fiesta de la nación, a la que pertenecen y tienen que, por vocación, defender. Fue necesario esperar a 1997 para que se tomase la decisión política de transferir el desfile militar al 12 de octubre[26].

Convirtiéndose en fiesta nacional, esta última fecha contribuyó enormemente a normalizar la expresión del patriotismo español del posfranquismo. Sin embargo, esta normalización tardía solo puede considerarse como finalizada en 1997, quince años después del fin teórico de la transición. Cataluña, en cambio, disponía oficial y legalmente de su propia fiesta nacional desde 1980, fecha en la que la había promulgado su Parlamento regional, recientemente constituido[27]. En esa época, el conjunto de la nación española no tenía fiesta nacional, pero un componente de esta, la comunidad autónoma catalana, sí tenía una. El patriotismo catalán disponía así de todos sus medios de expresión, contrariamente al patriotismo español, cuyos medios de expresión patrióticos se buscaban aún en su versión constitucional.

En la actualidad, cuando en plena crisis catalana el lema elegido para la fiesta nacional del 12 de octubre de 2017 fue el de «Orgullosos de ser españoles», es preciso constatar el camino recorrido en la *normalización* de la simbología nacional española. Es la etapa importante de un proceso al que aún le falta un elemento fundamental: el himno nacional.

El himno nacional

En cada intervención televisada del rey de España suena el himno nacional, que, como en todos los países del mundo, constituye uno de los vectores más naturales de la expresión del patriotismo. Ahora bien, el himno nacional español actual presenta una primera característica fundamental: no es un himno propiamente dicho, es una marcha, la *Marcha granadera*[28]. Además, el himno español no tiene letra, o, más exactamente, letra oficial. Así las cosas, los españoles pueden emocionarse con la música de la *Marcha granadera*, que les transmite una energía, una

belleza y un sentimiento de continuidad en el tiempo al vincularse al siglo de Carlos III; pero no cabe duda de que podrían unirse más activamente al himno nacional a través del canto, si este contase con una letra.

El 3 de septiembre de 1770 el rey Carlos III adoptó la *Marcha granadera* como marcha de honor, y se convirtió en himno nacional español de forma ininterrumpida desde aquella fecha hasta nuestros días, excepto durante el paréntesis constituido por la Segunda República (1931-1939). En este periodo fue sustituido por el *Himno de Riego*, compuesto a principios del siglo XIX en honor al general del mismo nombre, cuyo alzamiento del 1 de enero de 1820 forzó al rey Fernando VII a respetar temporalmente la Constitución de 1812. Contrariamente a la *Marcha real*, el *Himno de Riego*, compuesto en el mismo año de 1820, tiene una letra oficial y, a la vez, guerrera, revolucionaria y patriótica. Al igual que la *Marsellesa* y la *Canción de la partida* en Francia, el *Himno de Riego* festeja al pueblo en armas —«los hijos del Cid», «vencer o morir», «trompa guerrera»—, la libertad —«romper la cadena»— y el amor por el país natal —«soldados, la patria nos llama a la lid»—. Tiene un sentido claro y es susceptible de operar esta unión de los corazones en torno a la «patria en peligro». El *Himno de Riego*, al mismo tiempo canto patriótico y símbolo de las ideas republicanas, atravesó el siglo XIX como algo opuesto a la monarquía y una especie de himno nacional alternativo y contestatario. Desde un punto de vista musical, la *Marcha granadera* es un himno del antiguo régimen, lento y solemne como el himno inglés *Dios salve a la reina*, mientras que el *Himno de Riego* es un canto revolucionario, rápido y alerta, al estilo de la canción popularizada en Francia, la *Carmañola*.

Con la Guerra Civil, cada bando tuvo su himno: el bando republicano mantuvo el *Himno de Riego* hasta el final,

mientras que en el bando de Franco se restablece la *Marcha real*[29]:

> *«Queda declarado himno nacional el que lo fue hasta el catorce de abril de 1931 conocido por Marcha granadera, que se titulará Himno nacional y será ejecutado en los actos oficiales, tributándosele la solemnidad, acatamiento y respeto que el culto a la patria requiere».*

Después de la muerte de Franco, mientras que el escudo de la bandera bicolor fue modificado y la fiesta nacional fue suprimida y, luego, sustituida, el himno nacional no ha sido cuestionado en ningún momento. La única modificación sufrida se produjo simbólicamente en 1997, año en que se traspasó el desfile militar al 12 de octubre: se trataba de suavizar ligeramente el ritmo de la *Marcha real*, lo que ponía un toque final al abandono del franquismo en los símbolos nacionales. La historia parece haberse decidido en favor de una de las marchas militares más antiguas de Europa.

Sin embargo, la *Marcha granadera* no es un himno de pleno derecho. De hecho, sigue desprovisto de letra oficial, y podemos contar, desde la mitad del siglo XIX, hasta 31 versiones distintas de letras aplicadas a la *Marcha real*. Algunas de ellas, como la de Eduardo Marquina (1909), se popularizaron en su época, pero ninguna fue oficializada por la ley.

Con Franco se adoptó, oficiosamente, la versión de José María Pemán, compuesta en los años veinte, en el momento en que se restableció oficialmente la *Marcha granadera*. Varias generaciones de españoles cantaron el himno nacional, ignorando que sus letras nunca fueron oficiales. Después de la muerte de Franco, la letra de Pemán no desapareció de un día para otro. No se prohibió la letra, porque no era posible suprimir una práctica que nunca había tenido una existencia oficial; pero dejó de cantarse

progresivamente, ya que tenía connotaciones franquistas y se asimilaba al régimen. Una vez más, las divisiones del pasado interfirieron en la expresión del sentimiento patriótico de los españoles. Para las ceremonias oficiales, el Estado se atuvo al hecho de que el himno es una marcha y que, por tanto, podía prescindir de la letra hasta que no se llegase a un consenso sobre la elección de un texto aplicable a la música.

En 2007, el presidente del Comité Olímpico español, Alejandro Blanco, lamentando el hecho de que el himno no pudiera cantarse durante los encuentros deportivos, lanzó la idea de un concurso nacional para poder dotar a la *Marcha real* de una letra oficial por fin. La idea prosperó y se llevó a cabo un concurso en el que se designó como vencedor a un tal Paulino Cubero a principios de enero de 2008. Todo estaba listo para la proclamación oficial de los resultados y la presentación del himno, que debía ser cantado en público por el célebre tenor Plácido Domingo. Sin embargo, hubo filtraciones en la prensa y la letra fue desvelada antes de la hora prevista, lo que provocó tal multitud de críticas que el Comité Olímpico tuvo que retirar su proyecto unos días más tarde. La recogida de firmas de la población, con vistas a proponer el texto para la eventual aprobación en las Cortes, nunca se llevó a cabo. A pesar de todo, aunque los españoles disponen de un himno nacional, están privados de un medio de expresión popular común al resto de naciones: la posibilidad de entonar su himno nacional en una manifestación patriótica o, simple y llanamente, en un estadio de fútbol.

En el marco de la crisis catalana, esta laguna puede incluso representar un dificultad nata para los partidarios de la unidad de España respecto a sus adversarios separatistas. En el destacado discurso del 4 de octubre de 2017, grabado en su mesa de trabajo del Palacio de la Zarzuela, acompañado de las banderas española y europea, el rey Felipe VI condenó con firmeza los actos separatistas ilegales

que se produjeron en Cataluña, y se comprometió solemnemente en favor de la unidad nacional. Su comunicado, que comenzó de forma abrupta, sin introducción musical concreta, finalizó con el himno nacional, que reforzó, gracias a su solemnidad, la gravedad del propósito y la determinación del rey[30]:

> *«Termino ya estas palabras, dirigidas a todo el pueblo español, para subrayar una vez más el firme compromiso de la Corona con la Constitución y con la democracia, mi entrega al entendimiento y la concordia entre españoles, y mi compromiso como rey con la unidad y la permanencia de España».*

De esta forma, el 27 de octubre de 2017, después de haber proclamado su independencia en el Parlamento autonómico, los nacionalistas catalanes pudieron entonar todos juntos la vibrante letra de *Els Segadors*, que es oficial y legalmente el himno *nacional* catalán desde 1993[31]. Por otro lado, los defensores de la nación española, reunidos al día siguiente en la plaza de Cristóbal Colón de Madrid —congregados por la fundación DENAES—, no pudieron, y por una buena razón, entonar el himno español, limitándose a entonar el *Viva España*, una canción de variedades de los años setenta, popularizada por Manolo Escobar y, naturalmente, desprovista de la dignidad del himno nacional[32].

Conclusión

El destino del rey Juan Carlos fue acompañar a la transición política del régimen franquista hacia la monarquía parlamentaria, que, para los principales símbolos nacionales, se ha realizado con un cierto desfase respecto a aquella. Sin duda, atañerá a su hijo, el actual rey Felipe VI, finalizar la *normalización patriótica* de España y acompañar como jefe de Estado a la evolución constitucional de un país

que se debate, más que nunca, entre sus fuerzas centrífugas y centrípetas, pero que aspira a una síntesis nacional duradera en la unidad y la diversidad.

Anexos. Diferentes versiones de la letra de la *Marcha real*

Anexo 1: Eduardo Marquina (1909)

Gloria, gloria, corona de la patria,
soberana luz
que es oro en tu pendón.
Vida, vida, futuro de la patria,
que en tus ojos es
abierto corazón.
Púrpura y oro: bandera inmortal;
en tus colores, juntas, carne y alma están.
Púrpura y oro: querer y lograr;
Tú eres, bandera, el signo del humano afán.

Anexo 2: José María Pemán (años 1920)

Viva España, alzad los brazos,
hijos del pueblo español,
que vuelve a resurgir.
Gloria a la patria que supo seguir,
sobre el azul del mar, el caminar del sol.
¡Triunfa España! Los yunques y las ruedas
marchan al compás
del himno de la fe.
Juntos con ellos cantemos de pie
la vida nueva y fuerte de trabajo y paz.

Anexo 3: Paulino Cubero (2007)

¡Viva España!
Cantemos todos juntos
con distinta voz
y un solo corazón
¡Viva España!
desde los verdes valles
al inmenso mar,
un himno de hermandad.
Ama a la patria
pues sabe abrazar,
bajo su cielo azul,
pueblos en libertad.
Gloria a los hijos
que a la historia dan
justicia y grandeza
democracia y paz.

Anexo 4: Himno de Riego (1820)

Serenos y alegres,
valientes y osados,
cantemos soldados
el himno a la lid.
De nuestros acentos
el orbe se admire
y en nosotros mire
los hijos del Cid.
Soldados la patria
nos llama a la lid,
juremos por ella
vencer o morir.
El mundo vio nunca
más noble osadía,
ni vio nunca un día
más grande el valor,
que aquel que, inflamados,

nos vimos del fuego
excitar a Riego
de patria el amor.



Segunda parte

LIDERAZGO ESTRATÉGICO: UNA MIRADA HISTÓRICA



NELSON Y EL LIDERAZGO: LA BÚSQUEDA DE LO SUBLIME

NELSON AND THE LEADERSHIP: SEARCHING FOR THE SUBLIME

Andrew Lambert[1]



1

Resumen: Este trabajo examina el desarrollo del liderazgo estratégico en el contexto de la cultura y la transformación del arte de la guerra de su tiempo. Estudiando la educación, la experiencia y la búsqueda constante del conocimiento del almirante Horacio Nelson (1758-1805) se puede conocer cómo el liderazgo naval hizo frente a los retos de la guerra total en una época revolucionaria. Mucho de ello se puede ver en la respuesta cultural a las victorias navales británicas después de 1793. Tal es el caso de la pintura naval, que de una escuela realista —que se remonta a Willen van de Velde— se transformó en lo sublime apocalíptico de Philip J. de Loutherbourg y la nueva visión del poder naval por Joseph M. W. Turner. Este trabajo concluye con una discusión contemporánea a Nelson sobre la naturaleza del genio en el arte de la guerra.

Palabras clave: Estrategia, liderazgo, guerra naval, genialidad, arte, pintura, Gran Bretaña, almirante Nelson.

Abstract: This paper examines the development of strategic leadership in the context of contemporary culture, and the evolutionary transformation in the art of war. Examining Nelson’s education, experience and endless search for understanding demonstrates how naval leadership met the challenge of Revolutionary total war.

Much of this can be traced in the wider cultural response to naval victory after 1793, as the art of the

sea moved from a realist school that looked back to Willem Van de Velde, to the apocalyptic sublime of Philip J. of Loutherbourg, and Joseph. M. W. Turner’s new seapower vision.

The paper concludes with contemporary discussions of the nature of genius in the art of war.

Keywords: Strategy, Leadership, Naval warfare, Genius, Art, Painting, Britain, Admiral Nelson.

En 2005, Gran Bretaña y buena parte del mundo conmemoraron el bicentenario de la muerte del almirante *lord* Nelson, encarnación del espíritu militar del Estado británico y máximo exponente del mando naval. El aniversario impulsó una multitud de actos públicos y ediciones, desde una gran revista naval internacional a la publicación y reedición de numerosos libros, una gran mayoría de los cuales se limitaba a abordar el tema desde una perspectiva prosaica. El público adoptó al Nelson totémico, la estatua de Trafalgar Square, y bromeó sobre su excesiva debilidad humana por *lady* Hamilton: los biógrafos examinaron su vida e intentaron explicar sus éxitos. Pocos fueron los que abordaron la naturaleza de su genio.
El cuaderno de bitácora del HMS *Victory* registra el momento de su muerte entre los detalles de la batalla que entonces llegaba a su fin:

> *«Observadas la explosión de uno de los navíos enemigos y 14 velas de navíos enemigos hacia el sur […] fuego parcial continuó hasta las 3:40 cuando tras comunicársele la victoria al muy honorable vizconde lord Nelson KB y comandante en jefe, este falleció a causa de sus heridas*[2]*».*

En la yuxtaposición de explosión, conclusión del combate y transfiguración de Nelson se aprecia una peculiar integridad. Estos acontecimientos definen un patrón que pone de manifiesto, de forma llamativa y artística, la naturaleza del genio de Nelson para el liderazgo. Los logros de Nelson no fueron producto de su herencia genética, su intrépido valor o la casualidad. Era un hombre cultivado que jamás dejó de acumular y procesar información, de analizar ideas y de emplear el conocimiento acumulado para alcanzar sus objetivos. Este compromiso con la educación permanente a lo largo de su carrera lo diferenciaba de sus pares, y dio forma al genio que le permitió elevar el arte de guerra naval de lo prosaico a lo sublime.

Durante la era victoriana, se atribuyó el éxito de Nelson a su personalidad y valor, pero ahora sabemos que no es así. Nelson desarrolló los componentes de su genio a través del estudio paciente y la reflexión constante: no surgieron plenamente formados de su maravillosa mente, como Minerva. Cuando desplegó por primera vez este talento trascendente, con efectos sublimes, Nelson era ya un veterano, con veintiocho años de estudio, reflexión, acción y ejemplaridad a sus espaldas. Ya había dominado los detalles de la navegación, el liderazgo, la logística y la diplomacia mucho antes de la batalla del Nilo, que tuvo lugar el primero de agosto de 1798.

Nacido en la parroquia de Burnham Thorpe, en el norte de Norfolk, el 29 de septiembre de 1758, Horacio era el sexto de los once hijos del matrimonio formado por el reverendo Edmund y Catherine Nelson. Aunque en su linaje paterno figuraban mercaderes de éxito, algún que otro alcalde y varios clérigos, no incluía héroes de guerra. Tampoco ninguno de sus hermanos mostró signos de talento hereditario. Por el contrario, la huella de su padre se reflejó en aspectos menos obvios de la personalidad de Nelson, en su apasionada preocupación por los demás, en un mordaz sentido del humor y en una notable predisposición a la

hipocondría. Más significativo en su carrera profesional fue el estilo literario, sencillo, directo y convincente, que Nelson emplearía para persuadir, dirigir e inspirar a los demás. Había algo de la Biblia y de Shakespeare en su estilo sermonario, pero había mucho más del reverendo Edmund. Pese a que Nelson admiraba a su estoico y atento padre, eran hombres muy distintos. Si su talento tenía un origen genético, este provenía de la familia de su madre; Catherine Nelson estuvo siempre presente en su vida, y fue ella quien lo enseñó a *odiar al francés como al diablo*. Su temprana muerte, cuando Nelson apenas tenía nueve años, dejó una fuerte impronta. También sería ella quien le proporcionaría la clave para su éxito, no una xenofobia generalizada, sino una carrera. Aunque las escuelas de Paston y Norwich reclamarían un cierto papel en la educación de Nelson, su aportación fue marginal: la educación de Nelson vino de otra institución.

- En marzo de 1771, a los doce años, Nelson se incorporó a la Marina Real británica en Chatham. Entró en una impresionante organización, la fuerza naval más poderosa y triunfante del mundo, victoriosa en todas las grandes batallas desde 1690. No es de extrañar que el nombre del mayor navío de la flota, por aquel entonces anclado en el río Medway, fuera sencillamente *Victory*. La Marina Real era fundamental para los intereses y el desarrollo del Estado británico —garantizaba seguridad frente a invasiones, prosperidad mercantil y estabilidad interior—, empleaba más hombres que cualquier otra institución del propio Estado, tanto embarcados como en tierra, y en Chatham tenía la mayor unidad industrial de toda Europa occidental. Para financiar esta flota, el Estado británico se había reorganizado como la moderna burocracia de recaudación fiscal que hoy nos resulta a todos tan familiar.

- La clave de la carrera de Nelson reside en la extrema profesionalidad de la Marina. Para acceder a la oficialidad eran necesarios seis años de servicio en la mar, certificados de competencia de los capitanes del aspirante y la capacidad para superar un duro examen oral sobre navegación. Sin embargo, en el siglo XVIII la carrera en la Marina Real no estaba sin duda abierta a todos los talentos. A los aspirantes se les exigía una formación razonable, letras, números y posiblemente idiomas. También era necesario tener dinero y, sobre todo, acceso al patronazgo, el sistema de gobierno del Estado británico.

El patronazgo permitía a los poderosos recompensar a sus seguidores y beneficiarse del trabajo de estos. Se trataba de una relación desigual de amistad en beneficio mutuo, asentada sobre el parentesco y las obligaciones profesionales. En este aspecto, Nelson fue doblemente afortunado. Su tío materno, el capitán Maurice Suckling, era un eminente oficial naval. También era un viudo sin descendencia que acogió al muchacho en la Marina como al hijo que no tenía. Suckling diseñó la formación naval de Nelson con notable agudeza. Su aportación haría posible que Nelson, si demostraba su capacidad y vivía lo bastante, alcanzara grandeza. Cuando su navío se vio relegado a meses de vigilancia portuaria, Suckling embarcó al muchacho en un buque mercante con destino a las Indias Occidentales. Durante este tiempo de servicio de marinería, Nelson tuvo ocasión de conocer el ingrediente vital del éxito naval británico: Jack Tar, el marinero de altura, que ya por entonces era un icono popular nacional. Trabajando junto con estos aguerridos, carismáticos, independientes y orgullosos hombres, Nelson aprendió más sobre liderazgo que en cualquier experiencia en el alcázar de un buque de guerra.

De vuelta en el navío de Suckling, Nelson supo de la épica travesía del Pacífico del capitán Cook y se aseguró un puesto en la siguiente misión de exploración, al Ártico. Bloqueado por el hielo frente a las costas de Spitsbergen, aprendió cómo hacer frente al fracaso. Despachado al océano Índico para aprender náutica y navegación, Nelson probó por primera vez el combate. Enfermo de malaria, uno de los riesgos secundarios de la carrera en el mar, fue enviado de vuelta a casa, más muerto que vivo. Tras una rápida recuperación, Nelson fue nombrado oficial en abril de 1777, antes de haber satisfecho todos los requisitos: su tío era entonces una figura de importante poder en la administración naval. Suckling colocó al teniente Nelson en el HMS *Lowestoffe*, con el capitán William Locker. Otra cuidadosa elección: Locker era un oficial educado y reflexivo, con un excelente dominio de la táctica, además de protegido del almirante *lord* Hawke, el gran comandante de la flota de la generación anterior.

En 1777, el *Lowestoffe* partió para unirse a la guerra en las Indias Occidentales, en principio contra los rebeldes americanos, y posteriormente contra los franceses y españoles, aliados de los primeros. La combinación de la guerra, las enfermedades endémicas y los peligros del mar ofrecieron la oportunidad ideal para que Nelson progresara rápidamente en su carrera. Pronto, Locker y Nelson trabaron una estrecha amistad, unidos por la profesionalidad que compartían y un temperamento similar. Sus discusiones sobre batalla y táctica, y la experiencia directa del mando en el mar, completaron la formación de Nelson.

Maurice Suckling falleció repentinamente en julio de 1778, pero sus amigos se encargaron de terminar su labor. El almirante *sir* Peter Parker nombró a Nelson comandante en diciembre de aquel año, y capitán en julio del año siguiente, con solo veinte años de edad. Parker, un almirante entrado en años de la flota, sería el primer deudo más cercano en el funeral de Nelson. El celo y la energía del joven le

granjearon el afecto de todos sus superiores, en tanto que su conversación sobre aspectos profesionales tenía un magnetismo que trascendía su edad y rango. Su capacidad de liderazgo ya era entonces evidente: oficiales y marineros de todas las edades lo seguían con confianza y celo.

Cuando Locker regresó enfermo a Inglaterra, Nelson entró en contacto con otra de las líneas de su formación: el ejemplo de los héroes intemporales. En su juventud, James Wolfe había sido uno de los iconos del Estado británico y uno de sus lugartenientes, James Dalling, era el gobernador de Jamaica. Cuando Dalling propuso invadir Nicaragua por río y cruzar América Central hasta el Pacífico, Nelson estaba dispuesto. Aunque sus órdenes se limitaban al transporte de las tropas hasta la costa, no tardó en obviarlas para convertirse en el principal impulsor de la campaña. Afectado por fiebres tropicales, el capitán William Cornwallis lo retiró a Jamaica, salvándole la vida. Cornwallis hizo que lo atendieran y, posteriormente, lo llevó de vuelta a Inglaterra en su navío. A través de sus discusiones sobre tácticas de batalla, Nelson recibió lecciones de guerra de uno de los oficiales más avanzados de la flota. También identificó al mejor almirante embarcado como su siguiente mentor. Quería aprender el liderazgo de un maestro.

La pérdida de Suckling comenzaba a afectar a su carrera: destinado a un navío irrelevante, perdió la última ocasión para alcanzar la gloria en esta guerra. Necesitaba un nuevo y prominente padrino. El almirante *lord* Hood era el adecuado. Pese a la brillante victoria de *lord* Rodney en el canal de los Santos, el 12 de abril de 1782, Hood alegó, como segundo en la escala de mando, que Rodney había desperdiciado la oportunidad de perseguir y destruir la maltrecha flota enemiga, haciendo que su éxito no fuera total. Este argumento definiría la forma de plantear la guerra que Nelson seguiría a partir de entonces. La victoria militar era solo el principio; el éxito se obtenía mediante la implacable persecución del enemigo batido. Nelson se

aseguró un puesto en la flota de Hood con una aproximación directa. Hood y Suckling habían mantenido una sólida amistad en el mar y en la política. Cuando se embarcó por primera vez en el buque insignia de Hood, el guardiamarina príncipe Guillermo Enrique, futuro Enrique IV, quedó impresionado por la pequeña y juvenil figura de Nelson. No tardó en comprender:

> *«… que había algo irresistiblemente agradable en sus formas y conversación, además del entusiasmo con que hablaba de cuestiones profesionales, que le hacía destacar como una persona poco corriente».*

Nelson estaba encantado con ser uno de los protegidos de *lord* Hood, cuya notable mente contenía todo lo que él necesitaba saber para llegar a ser almirante. También sería bien recibido en la corte, por su amistad con el príncipe.

Sin embargo, en los diez años siguientes los logros de sus primeros doce años de servicio fueron palideciendo: un error de juicio le costaría el patronazgo de *lord* Hood y, de no haber mediado otra gran guerra, su carrera bien podría haber acabado en 1787, dejándolo embarrancado en su puesto, una mera nota al pie en la historia naval. Es cierto que su formación se había centrado en la expresión última del arte naval, el mando de la flota en conflictos de gran intensidad, y que no estaba bien equipado para las tareas de tiempo de paz en un destino difícil donde las autoridades civiles actuaban en connivencia para violar la ley. Tampoco contribuyeron a su fama sus intentos de solventar los problemas causados por su amigo, el príncipe, dada la escasa preparación que tenía para el rango que este ocupaba.

No obstante, Nelson no malgastó sus seis años en tierra. Tuvo tiempo para reflexionar sobre su profesión y fue un renovado Nelson el que abandonó Burnham, tras una cena de despedida en la taberna, para unirse a Hood y la

escuadra del Mediterráneo. Tuvo que volver a ganarse el favor del anciano una vez más, con su celo, capacidad y juicio. Mientras se esforzaba por sobrepasar a sus compañeros capitanes, y en efecto lo hacía, afinaba también su juicio, aprendiendo el arte del almirante, anticipándose a Hood. Nelson era un alumno más maduro y reflexivo. Quería saber qué es lo que pensaba Hood —y por qué—. Quería alcanzar el mismo nivel de percepción.

Nelson completó su formación poniendo a prueba sus capacidades frente a las del oficial más brillante de la época. Hood le aportó una visión original, una confianza suprema y conexiones políticas a la actividad de alto mando. Poco después de adentrarse en el Mediterráneo, Hood aceptó, por su propia autoridad, la rendición de la base naval de Francia en Tolón. Nelson seguiría su ejemplo, de gran valor político, actuando por iniciativa propia cuando otros almirantes solicitaban órdenes del alto mando. Nelson presenció admirado el intento de Hood de mantener la ciudad con un ejército formado por una amalgama de tropas británicas, españolas y napolitanas, realistas franceses y marineros, frente a las fuerzas republicanas inspiradas por el general Bonaparte. Hood dirigía con el ejemplo, siempre informaba a sus oficiales y, aunque no tenía interés alguno en conocer la opinión de estos, se aseguraba, al menos, de que entendieran su pensamiento. A pesar de su derrota en Tolón, Hood no cejó en su empeño, otra lección fundamental, y se lanzó a la conquista de Córcega, en la que Nelson desempeñó un importante papel, aunque perdió la visión en un ojo en Calvi, a mediados de 1794.

Hood abandonó el teatro de operaciones aquel otoño para una cura de reposo en Bath junto a Edmund Nelson. Esta forma de guerrear a tiempo parcial era habitual en el siglo XVIII, pues los combates se interrumpían en invierno para la conveniencia de los oficiales de mayor edad. A pesar de sus deseos de continuar, Nelson no tardó en comprender que ello ya no era posible. Los ejércitos franceses empleaban

leva en masas, ataques interminables y unos objetivos de guerra muy politizados para aplastar a sus oponentes, destruir naciones y rediseñar el mapa de Europa, de formas que resultaban por completo contrarias a los intereses nacionales británicos. Con una *revolución militar* en marcha en tierra, la guerra naval tenía que cambiar, el antiguo sistema parecía ahora patético, trivial y débil. Nelson fue testigo de esta guerra total cuando prestaba apoyo a los ejércitos austriacos en la Riviera. También participó, bajo el mando del segundo de Hood, en dos encuentros navales no concluyentes que le recordaron que solo la aniquilación del enemigo podría alterar el equilibrio estratégico y permitir el despliegue efectivo del poderío naval en la guerra terrestre, donde debían tomarse las principales decisiones. En sus palabras: «En resumen, querría ser almirante y estar al mando de la flota Inglesa»[3]. Sin embargo, todavía faltaba algo, los últimos elementos que le permitirían completar la transformación.

El trabajo con el virrey británico de Córcega, *sir* Gilbert Elliot, aportó a Nelson una visión por entero distinta del mundo. Este escocés, educado y mundano, se movía en el contexto político y diplomático. Bajo su tutela, Nelson empezó a ver los patrones más amplios de la guerra, de una forma que es posible que Hood entendiera, pero que jamás se molestó en explicar. El papel del poderío naval en la estrategia general, una vez revelado, se convirtió en factor clave del pensamiento de Nelson. Era consciente de que el combate debía servir a más altos fines, que solo el efecto estratégico valía la pena y que debía ser considerado antes del combate y no como una inconveniente reflexión posterior. A la pasión de Hood por la aniquilación añadió un más alto sentido del propósito.

Entonces, a comienzos de 1796, llegó un nuevo comandante en jefe de la escuadra del Mediterráneo, el almirante *sir* John Jervis, un curtido veterano con aterradora

fama por imponer con dureza la disciplina. Jervis no tardó en limpiar de escoria la escuadra de Hood y advirtió a los demás de que, si solicitaban un permiso para reponer la salud o para *asuntos privados*, no debían molestarse en regresar. Insistió en mantener la escuadra en el mar, lista para cualquier acción, y rara vez recurría a puerto. Sustituía a cualquier oficial que incumpliera, y no tenía reparos en colgar a los marineros que se amotinaban. Además, aborrecía la embriaguez, aspecto en el que, como en la mayoría de sus opiniones, coincidía con Nelson. Ambos discutían las anteriores campañas y las tácticas necesarias para ganar el siguiente combate. Nelson había encontrado el elemento final en su formación, y permanecería en el Mediterráneo para recoger los laureles que inevitablemente seguían a cada nuevo enemigo capturado en el mar por Jervis. Adoptó igualmente la totalidad de los métodos administrativos y logísticos del anciano almirante. Ya era el perfecto profesional, un gestor de escuadras y también un ganador de combates.

Justo entonces, el país lo necesitó. La guerra no iba bien: los aliados de Gran Bretaña se hundían y un levantamiento en Irlanda amenazaba con abrir una puerta a la invasión francesa. En Italia, el general Bonaparte aplastaba los ejércitos austriacos, atacando tierra adentro para evitar a la Marina Real británica. A finales de 1796 la situación era apremiante. España cambió de bando, y Jervis se vio obligado a abandonar el Mediterráneo. Gran Bretaña había perdido la capacidad para ejercer influencia sobre la política en Europa Meridional y Central, o para proteger el comercio con Oriente Próximo. La situación se presentaba desastrosa.

Jervis demostró su confianza en Nelson enviándolo a evacuar primero Córcega y luego Elba, los últimos reductos del breve Imperio mediterráneo de Gran Bretaña, tareas que realizó con capacidad y elegancia. De regreso de la segunda misión, Nelson logró pasar entre la escuadra española para reunirse con Jervis frente al cabo de San Vicente el 13 de

febrero de 1797, portando las últimas noticias sobre la náutica y la disciplina del enemigo. Al día siguiente, Jervis obtuvo una importante victoria sobre la más numerosa escuadra española, éxito en parte debido a la espectacular contribución de Nelson. En lugar de esperar órdenes, Nelson recurrió a su conocimiento de los métodos del almirante para anticipar su respuesta al movimiento de los españoles. Una vez hecho esto, situó su maltrecho navío junto a dos buques enemigos que procedió a abordar espada en mano. Sus actos y su hábil manejo de la publicidad resultante de ellos le hizo ganar fama en el país, así como la Orden de Bath, al tiempo que se anunciaba su ascenso a contralmirante. A sus 38 años, Nelson había justificado plenamente el patronazgo de Maurice Suckling y devuelto con creces los favores de sus mentores.

Tras la heroica hazaña del cabo de San Vicente, el amargo revés de Tenerife fue una dura lección para el orgullo de Nelson, que aprendió que la bravura y la determinación eran por sí solas inútiles, cuando todo lo demás está en contra de uno, y que el precio del fracaso era muy amargo. Aquella noche perdió un brazo y muchos amigos. Jamás olvidaría aquella lección. Habiendo recuperado su pérdida de confianza, gracias a la admiración pública y a un lugar preeminente en un gran acontecimiento nacional en la catedral de San Pablo, Nelson estaba listo para hacer frente a su destino. Los ánimos renovados de su mentor, el ahora conde de San Vicente, lo esperaban al reintegrarse al servicio. A pesar de su fracaso en Tenerife, le fue confiado el mando de una escuadra destacada para localizar y destruir la escuadra francesa que campaba a sus anchas por el Mediterráneo. Aunque su destino no era capturar a Bonaparte en el mar, el resultado final de su extenuante persecución por todo el Mediterráneo superó con mucho las previsiones. En la tarde del primero de agosto de 1798 se avistó la escuadra francesa anclada en la bahía de Abukir, y, aunque la luz del día estaba ya apagándose, Nelson no dudó

en lanzar su escuadra al combate. No tardó en dirigir el ataque contra la vanguardia francesa. Con el viento soplando directamente contra la línea enemiga, podía concentrase en los navíos de vanguardia, logrando así una insuperable concentración de fuerzas. Dedujo igualmente que había espacio suficiente en la línea, como también hizo su amigo Thomas Foley. Foley actuó porque sabía que Nelson respaldaría su iniciativa, al margen del resultado. Nelson empleaba el análisis de la misión como su estilo de mando: fijaba los procedimientos operativos estándares, o la doctrina, y explicaba a sus capitanes el conjunto, de forma que estos pudieran emplear su capacidad y buen juicio para lograr los mejores resultados. Este sistema táctico había sido la herramienta preferida de los ejércitos que cuentan con una importante ventaja en capacidad y calidad. Nelson exprimió al máximo su ventaja.

Con sus navíos por ambas bordas del enemigo, Nelson estaba convencido de la victoria, tan solo quedaba por saber hasta dónde podría llevar su triunfo. Pese a que una fea herida en la cabeza forzó su retirada de la cubierta, aturdido y sangrando, sus capitanes mantuvieron el ataque. Dos de los mejores, Ben Hallowell y Alexander Ball, lograron situarse en posiciones perfectas para atacar el poderoso buque insignia francés, *l’Orient*, que prácticamente duplicaba la capacidad de fuego de sus oponentes británicos, más pequeños. Cuando se incendió el navío francés, Hallowell apuntó deliberadamente sus cañones hacia las llamas para evitar que la tripulación pudiera sofocarlas. Era perfectamente consciente de lo que hacía. Para cuando un vendado Nelson regresó a la cubierta a tiempo de presenciar la catástrofe final, ambas escuadras se preparaban para lo inevitable. Aproximadamente a las once de la noche, los dos polvorines del *l’Orient* estallaron, este impresionante *son et lumière* puso de manifiesto la derrota de la escuadra francesa y marcó el comienzo de una nueva era en la guerra naval. Representó igualmente la

marca del genio de Nelson, un episodio ciertamente admirable en el arte de la guerra, cuando toda una vida de aprendizaje se combinó con la chispa creativa del genio para dar lugar a una sublime conclusión.

A la mañana siguiente, Ben Hallowell rescató de las aguas los restos del palo mayor del buque insignia francés y mandó a su carpintero que hiciera un ataúd con su madera. Nelson colocó el ataúd en su cabina, permanente recuerdo de la mortalidad entre la gloria y la grandeza; sería enterrado en esta sencilla caja, pero no antes de haber seguido prestando servicio a su país, servicio que inició al día siguiente de la batalla. Habiendo capturado o destruido once de los trece navíos de línea franceses, Nelson dividió su escuadra para explotar el dominio absoluto del mar que había logrado, bloqueando a los franceses en Egipto e inspirando ulteriores esfuerzos para derrocarlos en Europa.

Lo sublime

Que los intentos de comprender a Nelson se quedaran en la superficie era típico de los británicos. Por ejemplo, los debates acerca de Trafalgar, su último combate, se limitaron a la táctica: ¿Había acertado en su ataque al enemigo? ¿Era este ataque adecuado para otras batallas? ¿Podía ser enseñado a otros oficiales? Que solo en 1911 la Marina Real británica se decidiera a realizar un examen sistemático de las tácticas empleadas en Trafalgar pone de manifiesto que incluso este aspecto del genio de Nelson había sido pasado por alto. El hecho de que se hubiera visto obligado a adoptar una táctica radical, de gran riesgo por la inminencia de una tormenta y la fugacidad de la ocasión, fue por completo ignorado. Los victorianos prefirieron centrarse en su carácter y su valor. Debidamente modificados, estos rasgos podían ser presentados a las generaciones futuras, junto con los memoriales públicos, como exhortación para hacer lo propio.

Si se hubiera abordado la realidad de su manera de hacer la guerra, se habrían revelado verdades peligrosas y molestas. La capacidad de Nelson no era producto del entrenamiento, o incluso de su formación; era consecuencia de algo mucho más escaso: un talento innato y una mente inquieta, perfeccionados a lo largo de una vida de compromiso con el desarrollo profesional. Pocas organizaciones jerárquicas están dispuestas a aceptar este enfoque, ya que puede implicar, como a menudo señaló Nelson, que el rango no es garantía de competencia.

Otra consecuencia del enfoque victoriano fue la permanente obsesión por la biografía como elemento clave para la comprensión del personaje. Nelson ha sido objeto de más biografías que cualquier otro almirante del pasado, quizás más que todos ellos juntos. Sin embargo, la inmensa mayoría de ellas no logra explicar ni qué es lo que lo diferenciaba de otros almirantes ni el contexto en el que se movía. Para bien o para mal, nos presentan al hombre y su vida, pero no al líder. Necesitamos, pues, una forma mejor de explicar lo exclusivo de Nelson, ya que sus logros van más allá de su personalidad.

Incluso su tan apreciado valor era de carácter voluntario, cuidadosamente sopesado. Dirigía desde el frente porque ese estilo era el único que daba resultado, y era plenamente consciente de que en cada batalla se arriesgaba a resultar herido o a morir. Jamás vaciló, porque sabía que su deber era dar ejemplo. En Nelson nada es producto del calor de la batalla, de la neblina incandescente o del instinto. Poseía una mente de singular capacidad, y tras el revés de Tenerife nunca más volvió a actuar de forma impulsiva.

Hay una notable sencillez en sus años de madurez, una capacidad infalible para reducir lo complejo e imponderable a conceptos claros e instrucciones sencillas que podían ser explicadas a sus capitanes, con independencia de que estos estuvieran dotados para ser futuros almirantes o que fueran bravos, pero con pocas luces. Esto no responde a ninguna

definición de la personalidad. Era un rasgo único y especial. Nelson transformó la indecisa, trivial y agotadora guerra naval del siglo XVIII en un impresionante sistema de asombrosa sencillez y aterradora potencia. Ya en 1805 su nombre tenía un impacto emocional que inspiraba admiración y terror. Su llegada a Cádiz pocas semanas antes de la batalla de Trafalgar sembró nervios entre sus oponentes y electrificó a sus seguidores. Esto fue ciertamente sublime.

En su condición de tímido héroe del romanticismo, Nelson estaba al tanto de las nuevas sensibilidades culturales, las que resonaban con las vivas pasiones del periodo revolucionario. Al fin y al cabo, fue Edmund Burke quien definió lo sublime y sentó las bases filosóficas para la oposición británica a la Revolución francesa.

A principios del siglo XVIII, Joseph Addison, autor a quien Nelson leía y citaba, había dado forma y sustancia al concepto de lo sublime[4]. Para Addison, *sublime* era el adjetivo adecuado para los dramas en verso de Homero, para los actos de héroes similares de cualquier época, nobles figuras cual dioses nacidos en los cielos que, por su propia existencia, podían elevar el mundo mental de los simples humanos hasta un plano superior, más próximo a los dioses que al hombre. Estos eran los modelos que Nelson quería emular cuando tomó la decisión de ser un héroe. Los textos que definían lo sublime eran los pasajes apocalípticos de la Biblia, el libro de cabecera de Nelson[5].

Un año antes del nacimiento de Nelson, Edmund Burke argumentaba en su *Indagación filosófica* que lo sublime era una descripción adecuada para cualquier cosa que inspirase terror, la más poderosa de las emociones humanas. Inmanuel Kant llevó esta idea a un estadio superior, definiéndola como «la extrema tensión que experimenta la mente al comprender la inmensidad o la infinitud de los más elevados conceptos»[6]. Esta sería la mejor explicación para

lo que pasó por la mente de Pierre de Villeneuve frente al cabo de Trafalgar, a finales de octubre de 1805.

Aunque los argumentos de Burke y Kant son con frecuencia utilizados por críticos de arte —entendidos como herramientas ideales para extraer un significado de amplios paisajes repletos de espectaculares muestras de intervención divina—, ambos pensadores concibieron una mayor utilidad de este concepto. Aunque estemos familiarizados con lo sublime en el arte, resulta igualmente aplicable al arte de la guerra; y ambos aspectos fueron evidentes en un momento ciertamente sublime, en las últimas horas del primero de agosto de 1798, cuando el gigantesco buque insignia francés *l'Orient* estalló en el momento álgido del combate de Abukir, en la historiografía británica. El espectáculo pirotécnico y la ensordecedora detonación sin precedentes tornaron por breves instantes la noche en día mientras todos los que estaban en aquella bahía quedaron enmudecidos. Por otra parte, esta metáfora catastrófica se repetiría en todos los grandes combates de Nelson, primero con el *Dannebrog* en Copenhague en 1801, y luego el *Achille* en Trafalgar. Todo ello acabaría por dar sentido cultural a la obsesión de Nelson por la aniquilación del enemigo. Era como si el *sublime* liderazgo de Nelson pudiera estar únicamente representado por una metáfora en verdad sublime.

Desgraciadamente, no sabemos qué hubo en el combate de Abukir que inspirase a Turner a realizar su primer —y largo tiempo extraviado— cuadro del episodio. Pero me arriesgaría a aventurar que se trataba del mismo acontecimiento que inspiró a otros muchos, entre otros su mentor en el arte de lo sublime, Philippe Jacques de Loutherbourg (1740-1812): drama, fuego y una súbita catástrofe de proporciones bíblicas ambientada en la tierra de los faraones. De Loutherbourg llenó el primer plano de su cuadro de Abukir con hombres ahogándose, como cita directa del arte de lo sublime apocalíptico.

Esta expresión artística no representó únicamente el impacto de lo sublime. También sirvió para inspirar las posteriores acciones de Nelson.

La única conversación de Nelson que conservamos sobre el arte fue con Benjamin West, de la Real Academia de Artes y uno de los grandes del género. Tuvo lugar en Fonthill, el gótico templo de lo sublime de William Beckford. West realizaría posteriormente tres cuadros y un relieve escultórico representando la muerte de Nelson. Sin embargo, al centrarse en la figura física de Nelson, al igual que sus biógrafos se centrarían en el hombre, West no captó lo sublime. Los difuntos, por heroica que sea su muerte, no inspiran terror. Correspondería a Turner lograr la aterradora escala y la grandeza para representar lo sublime en su cuadro *Trafalgar*, de 1824, que completa con hombres ahogándose en primer plano. Por fin, el arte había encontrado un lenguaje que podía abarcar el genio de Nelson.

El genio

En Abukir, Nelson se hizo inmortal, un héroe que bien podría figurar entre los de Homero, por citar a su amigo Gilbert Elliot. Alcanzó esta condición al elevar la actividad mundana y práctica de la guerra naval a un plano enteramente superior: el de la genialidad. La enorme importancia del combate y la victoria, en el marco de las guerras de la Revolución francesa y del Imperio napoleónico, tan solo contribuyó a engrandecer el énfasis puesto en la contribución personal de Nelson. Mientras que cualquier almirante británico competente podría haber logrado la victoria frente al cabo de Trafalgar el 21 de octubre de 1805, únicamente Nelson podría haberlo hecho de una forma que comportara un efecto estratégico decisivo. Su capacidad única para trascender las normas y restricciones del arte fue lo que hizo de él —se mire como se mire— un genio. Aunque

el significado del término *genio* está abierto a interpretación, la versión de Inmanuel Kant resulta, a un tiempo, prácticamente coetánea y de gran importancia para los estudiosos del mando: «El genio es la capacidad natural que da norma al arte [...] un talento para producir aquello para lo que no puede darse una regla determinada»[7].

A diferencia de los prosaicos británicos, centrados en el carácter y el valor, los europeos continentales buscaron una comprensión más cerebral del genio militar. En su obra seminal *De la guerra*, Carl von Clausewitz —general prusiano, educador y teórico— desarrolló el concepto kantiano en su intento por comprender la naturaleza del genio militar. Y aunque Clausewitz recurrió a Napoleón como ejemplo, sus conclusiones resultan igualmente aplicables a Nelson. Clausewitz creía que el genio —«una extremadamente desarrollada aptitud mental para una actividad concreta»[8]— se daba en personas de intelecto superior cuyas carreras han sido moldeadas por un sofisticado y sistemático aprecio de su profesión. Sería una «armónica combinación de elementos» que permitiría a quienes la tuvieran desarrollar el genio. Se trataba de aquellos que, habiendo dominado todas las normas y reglas de su profesión —gracias al estudio y la experiencia—, pudiesen a su vez trascender dichas normas.

Por otra parte, el genio militar implicaba la rápida toma de decisiones en situaciones complejas, logrando la instintiva comprensión de la situación, el *coup d'oeil* que diferenciaba al gran comandante en jefe del resto. Napoleón opinaba que los cálculos necesarios para resolver los problemas del campo de batalla habrían puesto a prueba a Newton. Sin embargo, dado que debían ser resueltos de forma inmediata, solo un instinto altamente desarrollado podría aspirar a lograrlo[9]. Para Cuthbert Collingwood, la percepción de Nelson implicaba que el enemigo que diera un paso en falso estaba, en su opinión, condenado[10]. Para Clausewitz,

el genio era, en última instancia, una cualidad intangible que no podía ser enseñada. Nelson responde a este concepto. Sus capacidades eran producto de una inteligencia superior, afinada a lo largo de toda una vida dedicada a la formación profesional.

Clausewitz concluía su discusión sobre el genio con la acertada observación de que el comandante en jefe debía también ser un hombre de Estado, sin por ello dejar de ser un general. Por un lado, es consciente de la totalidad de la situación política. Por otro, sabe exactamente lo que puede lograr con los medios de que dispone[11].

Estos rasgos son con frecuencia propios de una mente inquieta, por oposición a la mente creativa. En este sentido vemos, una vez más, que la preferencia británica por los actos heroicos infravalora seriamente el genio de Nelson. Se pasa por alto su papel como asesor estratégico de dos primeros ministros —Henry Addington (1802-1803) y William Pitt (1805)— por la inexistencia de documentación, así como de escritos donde se llevasen a cabo valoraciones coetáneas del almirante.

Conclusión

En tres titánicos combates Nelson redefinió la función de la batalla naval y el papel de la fuerza naval en la guerra. Se trataba de un hecho fundamental tras la notable transformación de la guerra terrestre en los años siguientes a la Revolución francesa.

En efecto, en solo cuatro años grandes ejércitos de reclutas galos derrotaron a Estados europeos en una sola campaña, derrocaron antiguas dinastías con una única batalla y redibujaron el mapa de Europa, trocando el equilibrio de poderes por la hegemonía de Francia. Nelson reaccionó ante estos cambios trascendentales porque, a diferencia de sus predecesores y coetáneos, él veía la guerra a la mayor

escala posible. Su preocupación eran los objetivos estratégicos y políticos de su país. El combate era simplemente un medio para conseguir los más altos objetivos nacionales, no un fin en sí mismo. Por lo tanto, luchó cada uno de sus grandes combates con tácticas claramente distintas, porque cada una de ellas debía servir a un propósito diferente y cada uno de ellos tuvo lugar en circunstancias diferentes.

En estos enfrentamientos Nelson se aseguró de que las fuerzas navales del enemigo no pudieran volver a estar en disposición de amenazar los intereses estratégicos de Gran Bretaña, en concreto, la seguridad insular, los activos del imperio y, sobre todo, el poderío económico derivado del comercio marítimo ininterrumpido. Fue la amenaza al comercio la que impulsó la campaña de 1805 y su incesante persecución de Villeneuve hasta el Caribe, arruinando con ello la estrategia de Napoleón, mucho antes de Trafalgar. El resultado de este combate fue, tal y como pretendía, que el enemigo no volviese a poner en el mar una gran escuadra con una finalidad estratégica. Tendrían que pasar otros ciento diez años antes de que la Marina Real británica volviera a ser desafiada.

A lo largo de toda una vida de aprendizaje, Horacio Nelson fue desarrollando sus capacidades innatas hasta hacer de ellas un genio para el liderazgo que elevaría el arte de la guerra a lo sublime. Clausewitz señalaba: «En la guerra todo es sencillo, pero lo más sencillo es difícil». El genio de Nelson hizo sencillo lo difícil y lo complejo. Fue la sencillez y grandeza de sus ideas lo que electrificó a aquellos que sirvieron con él y aterrorizó a los que se enfrentaron a él. Después de Abukir, su nombre estuvo asociado al de los héroes de la Antigüedad y su imagen paso a ser la piedra angular de la identidad británica.

Nelson sigue siendo el máximo exponente de almirante, porque comprendió que el valor real de su trabajo estaba en las más altas esferas y ajustó sus tácticas para servir a los

imperativos estratégicos. Luchó para ganar campañas y conflictos, no por la estéril gloria del combate. Sin embargo, bajo la cuidadosamente cultivada imagen pública de héroe seguía estando *el más apacible de los seres humanos* que disfrutaba con la compañía de su familia y de los hijos de esta. Después de Trafalgar, Cuthbert Collingwood, amigo y colega durante más de treinta años, y el más perspicaz testigo del genio sublime de Nelson lo definía así:

> *«Poseía el celo del entusiasta, dirigido por los talentos que la naturaleza le había concedido en abundancia, y bajo su dirección todo parecía prosperar como por encanto. Pero era consecuencia de un sistema y una elegante combinación, no de la fortuna. Debemos esforzarnos por seguir su ejemplo, aunque serán muy pocos los que alcancen esta perfección»*[12].

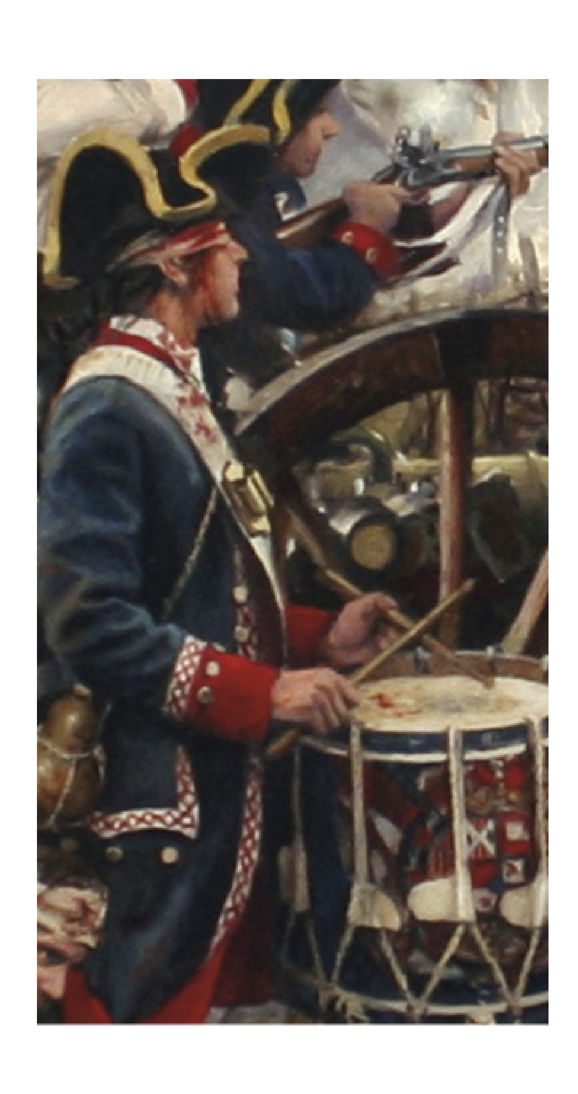
Pocos líderes de cualquier ámbito han recibido elogios similares de sus iguales.



EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y LA TÁCTICA DEL PODER:DE NAPOLEÓN BONAPARTE A LA CORPORACIÓN MODERNA

STRATEGIC LEADERSHIP AND THE TACTICS OF POWER:FROM NAPOLEON BONAPARTE TO THE MODERN CORPORATION

Jonathan Gosling y Stephanie Jones[1]



2

Resumen: La estrategia es definida a veces como una representación cerebral y analítica de una situación corriente, una selección —plausible desde el punto de vista intelectual— de distintas alternativas y planes de actuación con el fin de llevarlos a cabo. Al contrario, otras definiciones ponen el énfasis en una respuesta de naturaleza emergente, advenediza y pragmática a los acontecimientos, retratando a la estrategia como una racionalización a posteriori o, en el mejor de los casos, como una aplicación del sentido común sobre la marcha.

En este estudio ofrecemos una perspectiva diferente, observando la estrategia como una idea utilizada en su propio beneficio por individuos o grupos implicados en tácticas de poder. Dedicaremos la mayor parte de estas páginas a reflexionar sobre ocho de estas tácticas. Nuestra visión se inserta en el contexto de la empresa moderna, aunque referida a la carrera de Napoleón Bonaparte (1769-1821), por considerarlo como quizás el mejor exponente de dicha estrategia.

En nuestro libro *Napoleonic Leadership: a study in Power* desarrollamos este argumento, identificando ocho tácticas de poder que utilizó el emperador francés para alcanzar y mantener su liderazgo estratégico durante su carrera como soldado, administrador y dictador: patrocinio, meritocracia, carisma, golpe de Estado, manipulación, miedo, populismo y derecho hereditario. En este estudio repasaremos brevemente el uso de estas tácticas por

Napoleón a través de algunas de sus manifestaciones, muy semejantes a las que tienen hoy lugar en la vida empresarial. También nos ocuparemos de las implicaciones teóricas de esta aproximación al análisis del liderazgo estratégico hoy en día.

Palabras clave: Estrategia, liderazgo, táctica, poder político y militar, Francia, Napoleón Bonaparte.

Abstract: Strategy is sometimes presented as a cerebral, analytic depiction of a current situation, an intellectually defensible selection of alternative actions, and plans for putting these into place. Contrary definitions emphasise the emergent, adventitious and pragmatic nature of responses to events, portraying strategy as post-hoc rationalisation or, at best, contemporary sensemaking. We offer a different perspective, seeing strategy as an idea invoked in the service of individuals or groups engaged in tactical manoeuvring for power, and we devote the major part of our paper to discussing eight of these tactics. We concentrate on these in the context of modern businesses, but with reference to the career of Napoleon Bonaparte (1769-1821), perhaps their exemplary exponent.

In our book Napoleonic Leadership: a study in Power we laid out this argument, identifying eight power modes that Napoleon used as tactics, to achieve and sustain strategic leadership during his career as a

soldier, administrator and dictator: patronage, meritocracy, charisma, coup d’état, manipulation, fear, populism, and succession. In this paper we briefly review Napoleon’s use of these tactics via representational vignettes, and go on to consider the same tactics in contemporary corporate life. We also discuss theoretical implications of this approach to the analysis of strategic leadership today.

Keywords: Strategy, Leadership, Tactics, Political and Military Power, France, Napoleon Bonaparte.

«El poder es mi amante. Tanto me he comprometido en su conquista que no puedo permitir que me lo quiten, o siquiera que codicien arrebatármelo.»
Napoleón al periodista Roederer, 4 de noviembre de 1804.
«Dios me ha dado la voluntad y la fuerza de superar los obstáculos.»
Napoleón, 1808.
«El emperador está enloquecido y nos destruirá a todos.»
Decrés, ministro de la Marina, 1806.

En este estudio repasaremos brevemente el uso de estas tácticas por Napoleón a través de algunas de sus manifestaciones, muy semejantes a las que tienen hoy lugar en la vida empresarial.

El patronazgo

Se define como el poder de conceder favores a otros individuos, sobre todo cuando se aumenta el propio poder mientras aquellos siguen siendo dependientes o endeudados frente al patrón, al que continúan brindando el poder. A cambio, se supone que el patronazgo asegura la obediencia de forma voluntaria, aunque la dependencia inherente también pudiese ocasionar resentimiento en los patrocinados.

Basado en el concepto de las relaciones paternales con los hijos, el patronazgo sugiere tanto el paternalismo y la responsabilidad paterna como el control de la descendencia. Sin embargo, también indica una autoridad ejercida de tal manera que implica límites a la responsabilidad individual y supone que la capacidad de repartir poder e influencia es inherentemente desigual. En las raíces de este concepto está el modelo del patriarca —el jefe masculino de la familia, tribu o iglesia— que encabeza un patriarcado, o sea, una sociedad en la que los varones poseen el poder y lo legan de padres a hijos, generalmente al mayor. Por su parte, los matriarcados tienden a distribuir el poder de

forma más compleja entre los géneros, donde los varones mayores desempeñan un papel importante a través del linaje de su hermana. Este es el caso, por ejemplo, de la herencia y la posición social que se transfieren a través de los tíos maternos en las comunidades matriarcales en la República Democrática del Congo[2].

Otros conceptos estrechamente relacionados incluyen el patrimonio —propiedad heredada de los antepasados, que tiene que ser protegida y compartida—, el patrocinio —la acción de otorgar apoyo a los receptores de este— y, por último, el patronato en sí, que se define como el apoyo otorgado por un patrono. Este apoyo puede tomar la forma del otorgamiento de dádivas, una suerte de beneficio dado, a cambio de servicios o actos de lealtad.

Los ambiciosos, siempre prudentes, optan por seguir a aquellas personas de quienes se puede esperar el patronato. Quien ejerce el patrocinio lo emplea para forjarse una base o grupo de seguidores y crear un sentimiento de obligación entre los beneficiarios. Por otra parte, no cabe duda de que la entrega de dádivas es uno de los placeres inherentes al poder y puede conllevar la satisfacción personal, aportando beneficios provechosos para ambas partes.

Durante su juventud, Napoleón fue beneficiario del patronazgo: el gobernador colonial de la Córcega francesa le brindó la posibilidad de asistir a la academia militar en la metrópoli, lo cual se convertiría en el primer paso decisivo de su carrera cosmopolita. Más tarde, Napoleón saldó la deuda al apoyar a Francia frente al movimiento independentista en Córcega; y, para hacerlo, tuvo que volverse en contra de la causa abanderada por su padre, lo cual demuestra la eficacia a largo plazo de las deudas de gratitud.

Pero, en cuanto alcanzó el poder, Napoleón utilizó el patrocinio sobre todo con sus hermanos, dándoles puestos

de poder y riqueza. Esto le acarreó pocos beneficios, porque sus hermanos ya estaban de su parte y, en todo caso, estaban mal dotados para dichos puestos. En fin, utilizó las más grandes oportunidades de patrocinio para premiar a sus familiares, en lugar de crear una red de obligaciones y lealtades a su alrededor. Resulta perfectamente explicable: buscaba asegurar que los cortesanos de sus hermanos le debiesen lealtad a través de ellos, y al mismo tiempo evitaba la instalación de rivales que pudiesen desafiar su propia posición. Igual que todo líder, a medida que declinaba su poder, tenía cada vez menos para ofrecer a sus seguidores, los más poderosos de los cuales cambiaron su lealtad al nuevo régimen cuando llegó el momento.

El patronazgo es de suma importancia para la influencia que ejerce todo dirigente político o corporativo; en una institución compleja son las personas de confianza del líder que realizan la mayor parte del trabajo. La confianza y lealtad dependen fundamentalmente de la obligación y la gratitud, que a su vez se compran mediante el patrocinio.

El patronazgo en las corporaciones modernas

Pocos llegan a cargos de poder sin contar con el patronazgo de sus precursores. Alguien los ha escogido de entre la multitud. Alguien ha tomado la decisión de ayudarlos, convirtiéndose en su tutor, ofreciéndoles simplemente una práctica o presentándoles a un galardón. Asimismo, uno de los placeres del éxito y del estatus es la oportunidad de conferir el patrocinio a otros. Las relaciones entre el patrono y el aprendiz, ubicuas en la mayoría de las organizaciones, constituyen una forma de legitimar el patronazgo y hacerlo aceptable, incluso en contextos donde está mal visto el nepotismo en sí o la lealtad a la familia. Las prácticas de empresa son un medio reconocido para que los nuevos participantes en el mercado laboral encuentren a patronos, algo que se ha vuelto cada vez más importante a medida

que el sistema de prácticas reemplaza los tradicionales programas de reclutamiento de principiantes. En las firmas de servicios profesionales —bufetes de abogados, consultorías, empresas de contabilidad y auditoría—, el patronazgo forma una parte importante de su *modus operandi*. El personal joven es escogido, aconsejado y evaluado por los socios, quienes ejercen la potestad de conferir o negar las oportunidades de evolución profesional.

El patronazgo también puede ser una táctica insidiosa, pudiendo crear una red de personas cuyas deudas y obligaciones las atan al patrono, por lo menos mientras este tenga el poder de conferir favores. Fue notable el declive de la influencia de Tony Blair desde el momento que anunció que no se presentaba a la reelección. Aquellos que dependían de él —la llamada *facción* de Blair— de repente descubrieron que sus opiniones no tenían peso y que ellos mismos ya no interesaban a los medios de comunicación, que hasta entonces los habían adulado.

Asimismo, las universidades funcionan fundamentalmente mediante el patronazgo, apenas disfrazado. Los profesores tienen el poder de aceptar o rechazar a los estudiantes doctorales o, mientras ejercen la autoridad como jefes de facultad y editores de revistas, de ascender a sus colegas jóvenes. El patrocinio también es una herramienta táctica fundamental en el mundo de los negocios. Los altos ejecutivos nombran a candidatos para los cargos más importantes, mientras que los consultores, los contables y los abogados cultivan el patronazgo de los poderosos. Por supuesto, muchas empresas dependen del patronazgo de aquellos clientes que toman las decisiones importantes.

Entre los ejemplos que encontramos en el mundo empresarial destaca el grupo británico de defensa BAE Systems, que está notoriamente al servicio de ciertas facciones de la familia real saudí. Dentro de una misma empresa muchos profesionales son conocidos por hacer pasar al mismo grupo de consultores en cada nuevo puesto,

con el fin de dejar su impronta en su nueva organización, manteniendo la relación simbiótica entre el patrono y sus protegidos. A veces, sistemas enteros llegan a ser dominados por el patrocinio: la novela histórica de Jenofonte sobre Cirio el Grande —la *Ciropedia*— demuestra cómo el vasto y exitoso Imperio persa se sustentaba sobre una compleja y robusta red de patronazgo[3].

El mérito

Definido como excelencia o valor, el mérito hace referencia a cualidades admirables, por lo general ampliamente reconocidas aunque a veces pueden ser disputadas. El término *meritocracia* describe una situación o un Gobierno en el que rigen aquellas personas de talento o intelecto notoriamente superior.

La meritocracia depende de unos criterios de evaluación acordados, susceptibles de observación y medición, de modo que resulta posible valorar objetivamente las capacidades y el conocimiento de un candidato, además de sus logros.

Napoleón fue beneficiario de una de las primeras meritocracias modernas desde el momento de su ingreso en la academia militar. Su ascenso no se debió a su familia o sus contactos, sino a sus logros educativos. La meritocracia era uno de los ideales racionales de la Francia revolucionaria, y el don de Napoleón para las matemáticas y la geometría lo cualificó para un campo tan técnicamente avanzado como la artillería. En el sitio de Tolón, ocurrido en diciembre de 1793, demostró excepcional coraje en combate y talento en el mando. En otras palabras, se convirtió en alguien a tener en cuenta. Su rápida promoción a general se debió sobre todo a su mérito comprobado de estratega ingenioso, así como de líder inspirador en el campo de batalla. Pronto se hizo evidente su capacidad de

sostener campañas largas y complejas y de trasladar la fama resultante a la esfera política. Como Napoleón era un soldado excepcional, es posible que este gran talento implicara necesariamente una menor facilidad para la diplomacia y la paz. No obstante, fue el sitio de Tolón, donde destacó tanto en la logística y la estrategia como en su coraje militar, lo que lanzó su carrera hacia delante.

Más tarde, como un alto dirigente político que trabajaba en la reconstrucción del aparato del Estado, nombró a los más cualificados, según su máxima de *arriere ouverte aux talents* —una carrera abierta a talentos—. Luego inauguró el primer sistema meritocrático de distinciones, la *Legion d'Honneur*, que llegaría a admitir a más de treinta mil miembros, sin tener en cuenta ni riqueza ni antecedentes familiares. Pero como Napoleón se consideró a sí mismo excepcional, ajeno y por lo tanto aislado de sus pares, comenzó a anhelar la aprobación de otros emperadores. Se hizo adicto al estatus y dispuesto a confiar solo en los miembros de su propia familia, a pesar de su falta de aptitudes. Sustituyó la meritocracia por la lealtad.

No se trataba únicamente de arrogancia e inseguridad. Los nuevos cargos que necesitaba llenar incluían los muy complejos roles de reyes y príncipes de los Estados vasallos recién conquistados. Existían pocos, o quizá ninguno, con habilidades comprobadas en estas funciones, y el mérito puro —fácilmente reconocible en todos los rangos militares— era más difícil de definir y medir en los ámbitos políticos.

El mérito en las corporaciones modernas

La meritocracia es normal en las burocracias de todo el mundo, ya que es esencial que cada persona tenga capacidad para cumplir con tareas específicas en un sistema complejo de roles interdependientes. Una de las críticas más difundidas contra la meritocracia es que el sistema de evaluación es inherentemente reduccionista,

simplificando los trabajos complejos —como el liderazgo y la administración— en una serie de competencias. En teoría, este proceso debería dar como resultado la igualdad de oportunidades y la erradicación de anomalías, como la brecha salarial de género. Pero la persistencia de estas disfunciones es un buen indicio de que la meritocracia no funciona a la perfección. Queda claro que hay mucho margen para maniobras tácticas, y la movilización de la meritocracia puede dar cabida a la creatividad y la política interna. Se ha afirmado que los bonos recibidos por los empleados masculinos son más altos, no porque exista más demanda para sus servicios, sino porque las mujeres los piden con menos firmeza. Pero esta explicación responsabiliza nuevamente a las mujeres, a quienes se acusa de no ser suficientemente *masculinas* e interesadas. Ello equivale a un reconocimiento tácito de que en realidad muchas organizaciones no son meritocráticas, o una admisión de que la agresividad, típicamente egoísta, es una cualidad fundamental.

¿Es posible que estas observaciones nos ayuden a entender los resultados de las elecciones presidenciales de 2016 en Estados Unidos? En ellas se enfrentaba Hillary Clinton, competente en términos de mérito —inteligente, educada y con una trayectoria de liderazgo—, a Donald Trump, que carecía de estas cualidades. Ella ganó el voto popular, pero una masa crítica del electorado en varios estados importantes prefería otras cualidades en su candidato presidencial.

Además de las tácticas políticas que amenazan la meritocracia pura, existen problemas técnicos a la hora de medir y evaluar el mérito, sobre todo en lo que se refiere al liderazgo estratégico. La mayoría de las grandes organizaciones tienen programas para identificar a personas de gran potencial, ponerlas en primera línea para los altos cargos y velar por ellas como talento cotizable. Pero esto puede provocar una atención excesivamente centrada en la

propia organización y su sector, aprovechando hábilmente las normas dominantes, pero hay que tener en cuenta los efectos más amplios en el contexto socioeconómico del que depende toda organización, incluso las grandes multinacionales. Ello ayuda a explicar, por lo menos en parte, el colapso financiero de 2007-2008. Los banqueros habían sido ascendidos en función del mérito y de lo que fueron, a final de cuentas, comportamientos altamente arriesgados y antisociales. En fin, las meritocracias, encerradas en sí mismas y centradas en sus propios intereses, pueden llegar a ser un mecanismo para perpetuar las élites.

Finalmente, el muy conocido principio de Peter describe un fenómeno común: aquellas personas que son competentes en sus cargos ascienden al siguiente nivel, que a su vez requiere de ciertas capacidades que jamás habían sido probadas en el puesto previo. Han ascendido, pues, hasta su nivel de incompetencia.

Sin embargo, la meritocracia constituye el discurso más común para legitimar la distribución desigual del poder y el privilegio. El mérito comprobado y las cualificaciones son los criterios a los que las personas racionales apelan. Como hemos visto, es posible hacer uso de habilidades tácticas para definir y subvertir estos criterios.

El carisma

Poseedora de un don extraordinario, la persona carismática parece sobrehumana y a la vez intensamente presente, conectada. El carisma le otorga así una capacidad de convencer a otros, apelando a las emociones, como si a través de una persona carismática los demás se sintiesen inspirados e intentasen lograr objetivos transcendentes. Pero, en realidad, no se trata más que de un poder para atraer e influir.

El patronazgo y el mérito en sí no eran suficientes para que Napoleón destacase entre los numerosos militares brillantes que defendían las fronteras de Francia durante las crisis de la Revolución. Hacían falta también las hazañas heroicas, los espléndidos uniformes y los reportajes dramáticos en los periódicos. La llegada de Napoleón debió de generar una fuerte expectación. Había pocos militares prometedores como él. Los aristócratas habían sido ejecutados o exiliados, y muchos de la nueva generación habían muerto, simplemente porque no habían acertado al escoger su bando en las inestables circunstancias políticas de Francia en ese momento.

La primera campaña italiana fue para Napoleón una estupenda oportunidad de demostrar su coraje en el campo de batalla, su genio para hacer campaña y su suerte excepcional. En la batalla de Lodi y en el puente de Arcola parecía que una fuerza sobrenatural lo inspirase y protegiese, y ahí comenzó la forja de su leyenda. Gracias a su tremenda ética profesional y atención al detalle, era siempre el protagonista de los acontecimientos, y, en un mundo caracterizado por el cambio constante, el líder que tomaba la iniciativa atraía a la gente.

El carisma es contagioso. Un aura similar parecía emanarse de los mariscales de Napoleón, como Kellerman, Ney, Murat y Junot; se trataba del círculo íntimo del poder imperial. El carisma se veía realzado por el espectáculo, y el emperador Napoleón era un genio para el rito simbólico, tanto en su coronación y sus nupcias como en los actos solemnes de los tratados y congresos. Arropó y pulió su carisma con esmero. A partir de las primeras campañas italianas, era escrupuloso a la hora de escoger a los periodistas y retratistas que lo acompañaban, y fastidioso en la gestión y edición de sus reportajes e imágenes. El famoso retrato, realizado por David, de Napoleón montado en corcel encabritado, con su batón alzado hacia los Alpes, es una invención destinada a

las relaciones públicas. En esa campaña, Napoleón montó una mula en las montañas.

El carisma en las corporaciones modernas

Las personas dicen con frecuencia que quieren un líder carismático, una figura que responda al deseo de varios grupos sociales de encontrar un propósito común y, más importante aún, en la que puedan proyectar sus esperanzas de una transmutación mágica de lo mundano a lo extraordinario. La celebridad suele ser un importante aspecto en este sentido, como si al líder admirado por el público se le concediesen capacidades adicionales, más allá de lo que pudiera lograr en su propia organización. Pero es de notar que la gloria de la celebridad a menudo va seguida de una caída: un ejemplo entre muchos sería Ken Lay, de la empresa energética Enron. Sin embargo, las empresas que participan en bolsa requieren de líderes que representen la organización ante los inversionistas, los empleados y los medios de comunicación, y por lo tanto no sorprende que muchas veces recurran a la fama. En sus anuncios dirigidos a los inversionistas, Steve Jobs siempre cuidaba el carisma de su presencia. Como ha señalado Keith Grint, un destacado especialista en el liderazgo, el carisma está realzado por el espacio y el silencio. Se da la sensación misteriosa de que el líder está psíquicamente conectado con el espectador.

Golpe de Estado

La toma del poder significa atrapar algo o a alguien por la fuerza o de forma rápida, el provecho inmediato de una oportunidad. Esta puede ser un repentino y a menudo violento atentado sobre la autoridad, o una inesperada acción de fuerza para derrocar un gobierno y reemplazarlo por otro.

El soldado y general Napoleón habían sacado partido de muchas oportunidades de forma decisiva llevándolas hasta sus últimas consecuencias. Hizo lo mismo en política. Cuando el Directorio y otros órganos del Estado se encontraban paralizados, debido a la lucha de facciones, y el discurso de Napoleón no lograba galvanizar a los diputados enfrentados, tomó el poder político por la fuerza. El golpe de Estado de Brumario (noviembre de 1799) no fue inevitable. Era solo una de varias contingencias preparadas por Napoleón. Pero, aun así, se llevó a cabo con rapidez y decisión. Al tomar el poder, orquestado por su hermano Lucien, Napoleón y sus escasos partidarios no tardaron en consolidar su posición valiéndose de todos los medios a su alcance, como el control de los medios de comunicación, la Policía y el aparato legislativo. Esta situación no salió de la nada: Napoleón la había maquinado durante meses para establecer la facción pro Bonaparte, posicionándose para entrar en política. Al enterarse de la incompetencia caótica del Consejo, abandonó su ejército en Egipto y volvió a toda prisa a París, sacando el jugo a reportajes —exagerados— de sus victorias exóticas.

Golpe de Estado en la sala de juntas

Pocos llegan a incorporarse a los cargos más importantes o al Consejo de Administración sin haber experimentado un golpe de Estado en la sala de juntas, o por lo menos haber aprovechado una oportunidad para tomar el control de la situación, redefinir las prioridades, la dirección o la lógica de actuación, y de paso hacerse con el poder… o perderlo.

A menudo, esto implica el uso intencionado de métodos dudosos, además de aquellos que son legítimos ante los ojos del público. A veces llega el momento de manera inesperada y hay que aprovecharlo inmediatamente y con convicción. Tales actos siempre recurren al deseo de poder,

aunque estén disfrazados con nociones del deber o el bien público.
El golpe de Estado ocupa un extremo en un *continuum* de tácticas de apropiación del poder. Entre los ejemplos más cotidianos podemos mencionar el caso de tomar control del orden del día o de importantes recursos de una organización, creando una ventaja de una facción frente a otra. El golpe de Estado requiere de coraje, impiedad y determinación. Sin embargo, sus tácticas son variopintas y complejas.
Un ejemplo muy conocido sería la venta privada de la empresa minorista británica British Home Stores, donde el dueño Phillip Green sorprendió a todos al no cumplir con su promesa de colaborar para salvar el fondo de pensiones, abandonando a los empleados al mismo tiempo que preservaba el rendimiento de su inversión. Las promesas hechas durante una adquisición no siempre se cumplen, lo cual no es de sorprender, ya que lo típico de estas situaciones son las contingencias, que generan oportunidades y también riesgos. De ahí que las tácticas del golpe de Estado tienden a confundirse con las de la manipulación.

La manipulación

Ello significa manejar la situación hábilmente, controlarla con inteligencia o astucia. También se refiere a otras actitudes: confabularse y aprobar actos inmorales con el fin de obtener un objetivo más grande; una forma de conspirar; colaborar secretamente en la planificación de un crimen, por designio o conspiración; ser conspirador, actuar de forma conspiratoria; obtener lo que uno quiere mediante el enfrentamiento de unos contra otros y la explotación de las debilidades de cada uno.
Tras su nombramiento como primer cónsul, la connivencia y la manipulación llegaron a formar parte del modo de hacer

de Napoleón, e incluso tras su reconocimiento formal como emperador en 1804 siguió controlando la prensa con mano dura. Hacía que las distintas fuerzas policiales se espiaran las unas a las otras. A sus rivales los enviaba al extranjero para realizar misiones largas y problemáticas. Inventaba pruebas de crímenes si le convenía. Detrás de todo siempre existía la amenaza del uso de la fuerza, ya que Napoleón controlaba al Ejército. Llegó el momento en que ya no le hacía falta tomarse la molestia de amenazar a nadie.

La manipulación en las organizaciones modernas

Este fenómeno es una parte esencial de muchas organizaciones y por lo general se persigue de dos formas diferentes: el modelo de Humphrey —basado en la conocida serie televisiva *Yes, Prime Minister*—; el del *consigliere*, que ejerce el poder a la sombra del trono, como Talleyrand, o la estrategia de «divide y vencerás». Esta última implica la creación o ampliación de grupos de interés, y el fomento de conflictos y alianzas entre ellos, además del posicionamiento del líder como intermediario clave, de modo que varios grupos crean que les conviene apoyarlo.

En la actualidad, vemos coaliciones de nacionalistas de la derecha con partidos ecologistas. También observamos cómo los socialdemócratas tienen que llegar a compromisos para mantenerse en el poder y se ven en la circunstancia inusitada de apoyar a líderes con programas que discrepan bastante de los suyos. Estos procesos se dan con mucha frecuencia en grandes organizaciones, y a ello se debe el hecho de que los roles ejecutivos son descritos a menudo como roles *políticos*.

La táctica de la manipulación está en la base de la industria de las relaciones públicas y la presión política, las cuales son de por sí un sector económico importante y, de hecho,

cada vez más destacado, a medida que el análisis de datos permite la manipulación de los mensajes a escala masiva. Ahora los grupos a ser manipulados ni siquiera tienen que verse a sí mismos como un grupo, porque están categorizados como tales según sus decisiones en internet. Las *news feeds* —traducible por las *nuevas necesidades*—, hechas a medida, determinan el cómo un grupo ve a otro grupo, y provocan respuestas emocionales que impulsan al público a apoyar a determinados líderes y políticos o a rechazar a ambos. La táctica de la manipulación ha tenido una influencia fundamental en el fenómeno del *brexit*, la elección de Trump y quizás en el referéndum sobre la independencia catalana.

La presión se usa dentro de la política interna de una empresa como medio de enfrentar a un grupo contra otro. Estas maniobras son características de la mayor parte de las organizaciones. Un individuo no puede llegar a ocupar un alto puesto ejecutivo sin poseer destrezas en las tácticas de la manipulación. Estas tácticas están dramatizadas explícitamente en los programas televisivos contemporáneos *House of Cards*, *El ala oeste de la Casa Blanca* y *Juego de tronos*.

El miedo

Se trata de una sensación de angustia o alarma, ocasionada por un peligro o un dolor inminente. Puede manifestarse como una forma de coerción. El empleo de la violencia y la intimidación para lograr objetivos políticos o militares toma distintas formas, tanto sutiles como directas. El terrorismo despierta el miedo a los desastres aleatorios e incontrolables, y a menudo esa sensación de desamparo impulsa a la gente hacia líderes que le ofrezcan seguridad.

La gestión rigurosa, el control de su base de poder, el silenciamiento de sus críticos… Para Napoleón, estas tácticas eran fundamentales, sobre todo antes de que lo

coronasen emperador. Sintió la necesidad de saber todo lo que ocurría, silenciar la oposición y asegurarse de la lealtad absoluta de sus seguidores; en otras palabras, de ser un tirano. Al igual que la mayoría de los narcisistas, quería que lo adorasen y premiaba a aquellos que se mostrasen leales. Pero no podía confiar en aquellos que no fuesen admiradores, incluso los críticos justos, y era capaz de ser sumamente despiadado con ellos.

El uso del miedo y el terror para lograr y mantener el poder era cada vez más importante a medida que iban surgiendo amenazas a su dominio, tanto reales como imaginarias. Como primer cónsul, Napoleón se vio obligado a enfrentarse a *pretendientes al trono*, y lo hizo de forma directa e intransigente, emitiendo un aviso a quien se le ocurriese intentar un golpe en su contra. Movilizó los medios para disuadir a quienes contemplasen la posibilidad de un atentado contra su persona por temor a las consecuencias. Napoleón siempre impuso una censura hermética a la prensa, entre otras razones por cuestiones de la seguridad militar. En 1811 ya se había reducido a un puñado el número de periódicos en París, y muchos artículos fueron redactados por el propio emperador.

El temor en las organizaciones

Un cierto nivel de amenaza, muy por debajo del hostigamiento hecho y derecho, está latente en la mayoría de las organizaciones. Estas dependen del temor de sus empleados a las consecuencias del mal comportamiento, la expresión de las opiniones, el mostrarse demasiado listos, trabajar demasiado lento, ser diferentes, poseer más inteligencia que el jefe, atentar contra la posición de sus élites, de ser una amenaza.

La intimidación sistemática, las amenazas institucionalizadas y la creación de hábitos de culpa son los métodos que utilizan las organizaciones para

institucionalizar el temor. Hoy estamos viendo cada vez más una vigilancia abierta, una invasión de la intimidad y un escrutinio de la vida personal, lo cual resulta muy fácil gracias al análisis de datos facilitados por las redes sociales. Incluso los sistemas aparentemente racionales y neutrales de gestión despiertan el temor, porque utilizan criterios impersonales para evaluar a los empleados, lo que implica una objetivación y, por lo tanto, una enajenación de su creatividad y su trabajo, una especie de violencia existencial. A pesar de ser una costumbre establecida en las relaciones laborales y a la que los empleados tienen que ajustarse, a la mayoría le encantaría poder liberarse de este escrutinio ofensivo.

Las tácticas del temor no siempre son eficaces. El llamado Proyecto Temor, organizado por la campaña opuesta al *brexit* en el Reino Unido, intentó despertar la ansiedad acerca de las consecuencias de separarse de la Unión Europea atizando el temor a lo desconocido. Pero no dio resultados porque la amenaza era muy distante e impersonal, sobre todo para la mayoría de los británicos, que consideraban que arriesgaban poco con un cambio radical.

El populismo y el sistema electivo

Esta característica significa ser elegido por votación, ser nombrado como resultado de una elección. Se acude al plebiscito o referéndum como método para decidir una cuestión simple, votando en favor o en contra. En consecuencia, es el poder obtenido por el líder mediante elección popular.

Napoleón empleó el poder concedido por la acogida popular para ser elegido emperador. Fue votado para este título hereditario, especialmente inventado para él en 1804, después de una campaña en donde se promocionó su celebridad. La mayor concentración y consolidación de

poder siguió a las negociaciones con la Iglesia católica, que dieron como resultado el Concordato, la Paz de Amiens y una notoria campaña de represión en respuesta a los atentados de magnicidio. Avivaba el orgullo patriótico y se ganaba los corazones del pueblo francés. Parecía estar adorado por todos, aun cuando entre bastidores eliminase a sus opositores y se volviese cada vez más tiránico. Pero, al mismo tiempo que era acogido por el pueblo, silenciaba a aquellos que se oponían a una concentración del poder. Era todo un ejemplo de cómo el populismo podía transformarse en tiranía. En el plebiscito que estableció en el Imperio francés se presentó como candidato único, y recibió tres millones y medio de votos afirmativos frente a solo 2 500 votos negativos. Incluso sintió la necesidad de inventar miles de votos falsos, supuestamente emitidos por los militares. Quería demostrar el apoyo contundente del medio millón de soldados desplegados en las costas de Normandía, preparados para la invasión de Inglaterra, entre los cuales el margen de votos no había sido tan amplio como él esperaba.

Se suponía que esta elección sería la que acabaría con todas las elecciones; la pompa y la magnitud de la coronación entusiasmó a aquellos que carecían de inspiración y los alentó a deleitarse en *la gloire* y *l'honneur,* que eran sentidos como necesarios después de quince años de revolución, guerra y caos. El imperio prometía la seguridad y la estabilidad. Pero sucedió que la paz duró poco. La guerra volvió a estallar apenas dos años más tarde.

El populismo hoy en día

Hay dos aspectos de las secuelas caóticas de la Revolución francesa que nos son relevantes hoy en día: la ansiedad generalizada sobre las discontinuidades que afectan a las instituciones, las economías y los modos de vida, y las luchas intestinas entre unas élites políticas que han perdido

el respeto de los votantes. Estas son las condiciones precisas en las que prospera el populismo, porque el pueblo en su conjunto comparte una cosa: el deseo de una narrativa global que explique lo que está sucediendo, hacia dónde se dirige y cómo se le puede rescatar.

Desde la perspectiva del líder, el populismo le permite forjar un contacto directo con el pueblo, a espaldas de la élite política. En tiempos de Napoleón, este contacto se llevó a cabo mediante plebiscito. Hoy en día se logra a través de las redes sociales, sobre todo Twitter y Facebook, además de otros canales publicitarios y medios masivos de comunicación.

Trump y Macron serían unos ejemplos obvios de líderes que operan de esta forma. Pero ¿puede resultar igual de eficaz en el mundo de los negocios? El término *falta de intermediación* describe las innovaciones que unen varias partes de una cadena de relaciones con el fin de excluir a intermediarios que anteriormente eran imprescindibles. Las empresas que funcionan a base de aplicaciones, como Airbnb y Uber, han logrado conectar a consumidores con proveedores y, al hacerlo, han excluido la influencia de los hoteles, en el primer caso, y las empresas del taxi, en el segundo. Airbnb y Uber, entre otros, equivalen, dentro del mundo de los negocios, al populismo, y han crecido de forma rápida, incluso abrumadora. Ryanair e EasyJet montaron sus empresas basándose en el sentimiento contestatario y precios competitivos. Su popularidad hundía sus raíces en su imagen populachera, o sea, en una táctica populista que aprovechaba la desconfianza y la desilusión que sentía el público hacia la élite en funciones.

Es posible que el populismo sea una fuerza política transformadora: Nelson Mandela, soltado de la cárcel, llamó a elecciones y a una estrategia de reconciliación, logrando saltarse a los dirigentes del Congreso Nacional Africano (el PAC) y otras facciones políticas. No obstante, se corre siempre el peligro de tener repercusiones negativas.

Buscando un mandato popular, para superar las luchas internas en su partido, Theresa May convocó elecciones anticipadas en 2017, estrategia que resultó contraproducente, ya que la primera ministra británica se quedó sin mayoría en el Parlamento. Son raras, o quizás inexistentes, las ocasiones en las que el pueblo actúa como rebaño. Pero, en el caso de Trump, unas cuantas personas en unos cuantos estados marcaron la diferencia.

Las sociedades anónimas no son democracias, por lo que se podría suponer que es poco relevante tener en cuenta las opiniones de los empleados. Pero sabemos que el *compromiso laboral* proporciona un pronóstico acertado del rendimiento de un negocio a medio plazo, mientras que la confianza y el respeto que se siente hacia el equipo directivo es un factor decisivo que afecta al compromiso de los empleados. Así que, en realidad, la consideración de que gozan los dirigentes es clave para una empresa. El caso de Uber es revelador: el escandaloso comportamiento sexual del director fundador llegó a ser tan mal visto por los clientes que la junta lo despidió sin ceremonias.

La sucesión

Toda forma de sistema civil o empresarial requiere de un modo de pasar la propiedad o los títulos a la siguiente generación, y con frecuencia la herencia desempeña un papel importante en este sentido. Una razón sería que las características del liderazgo son análogas a las características físicas y personales hereditarias; otra sería el deseo de preservar los acuerdos de deuda y obligación establecidos entre las élites. La herencia soluciona el problema de la sucesión, apelando a la persona en lugar del papel o la tarea, y por lo tanto va en contra de una meritocracia rigurosa. Sin embargo, ello está bien establecido entre las costumbres y prácticas de la mayoría de las sociedades. Se apoya en el consenso sobre el

traspaso de beneficios de los antecesores en la empresa y el deseo de dejar la herencia a otros.
La base de poder de Napoleón carecía de lo que él quería, causa de su resentimiento hacia los otros que lo poseían: la legitimidad del poder como derecho hereditario. Había creado un imperio, se había instalado en su cima, lo había ungido el papa y se había casado con la hija de la familia real más antigua de Europa. Pero, aun así, anhelaba la legitimidad de la herencia para poder fundar una dinastía que sus sucesores pudieran heredar y así perpetuar el legado napoleónico.
En esto no tuvo éxito, si descartamos el acceso ignominioso de Napoleón III al trono y la formación del Segundo Imperio. Sin embargo, su huella en Europa fue más profunda que la dejada por casi ninguna otra figura: todos somos sus herederos.

La sucesión en los ambientes empresariales hoy en día

La lealtad a la tribu y a la familia sigue siendo importante, y en muchas culturas constituye la identidad primaria que define la responsabilidad, las prioridades profesionales y la distribución del patronato. Hasta las democracias más destacadas del mundo tienen sus dinastías políticas; por ejemplo, las familias Kennedy, Bush y Clinton en EE. UU., y la familia Le Pen en Francia. Por su parte, las empresas familiares suelen enfrentarse a su mayor reto al pasar de una generación a otra, o al introducir la gestión profesional en lugar de depender exclusivamente de la familia. La herencia dentro de la familia sigue siendo en muchos aspectos la táctica por defecto de la sucesión en muchas PYMES en Europa, y también entre las multinacionales; por ejemplo, los Murdoch de la News International. Parece, pues, inevitable que el poder y el privilegio correspondan a los

hijos de los ricos y poderosos. En Europa esta situación queda mitigada solo en parte gracias a los impuestos de sucesión y la escolarización.
Desde el punto de vista de la nueva generación que aspira a ocupar una posición social, cada uno tiene que enfrentarse a los dilemas de la dependencia continua de los padres, a la lucha por formar la propia identidad, a menudo ligada a sentimientos de competición y conflictos derivados del complejo de Edipo. Las rivalidades entre hermanos muchas veces dividen las familias a la hora de repartir la herencia; o incluso antes, cuando se produce la anticipación de una determinada herencia. Pero, siendo realistas, pocos podrán pagar la educación o comprarse una casa sin la ayuda económica de los padres. Por eso, la sucesión es un tema clave de las tácticas de poder, y la antigua táctica de la herencia sigue siendo importante.

Las implicaciones teóricas de nuestra aproximación a la estrategia y la táctica al análisis del liderazgo estratégico

En la introducción comentábamos que el concepto de estrategia había sido analizado teóricamente en términos de planes, posiciones y una especial capacidad o *arte* del estratega. Hemos propuesto aquí una perspectiva más pragmática, basada en la capacidad de los líderes para la maniobra táctica. También sugerimos que los líderes debían caracterizarse por las formas concretas en que desplegaban dichas tácticas de poder. Nuestra contribución teórica era, pues, que el estilo de liderazgo se entendía mejor como un estilo táctico. Sugerimos, de este modo, que las tácticas de poder también podrían constituir la base de un análisis detallado de las maniobras del individuo y el grupo. Ello nos permite llevar a cabo importantes comparaciones entre líderes y eventos históricos; por ejemplo, los procesos de

independencia en las antiguas colonias como Nueva Zelanda y Kenia. Estos procesos implicaban actitudes totalmente diferentes en relación con el uso del poder. Respondían a los contextos políticos, militares y culturales concretos del momento, además de las capacidades estilísticas de los líderes respectivos.

Más arriba hemos descrito las ocho tácticas de poder, lo que podría considerarse como una contribución a la teoría en tres sentidos distintos: como indicadores del estilo de liderazgo; como marco analítico para los acontecimientos de carácter estratégico, y como programa de estudio sobre el desarrollo del liderazgo, entendido como la manera de alcanzar el poder y mantenerlo.

El estilo de los líderes se analizaría teniendo en cuenta, por un lado, las maneras concretas en las que utilizan cada una de las tácticas señaladas, tal y como hemos demostrado con Napoleón; y, por otro, las tácticas preferidas del líder y su grupo. Por ejemplo, algunos líderes se sienten más a gusto que otros con los enredos personales del patronazgo y la manipulación, por lo que podríamos caracterizar su estilo de esta manera.

El patronazgo, desde un punto de vista positivo, se relaciona con la capacitación y el liderazgo basados en la formación, ofreciendo así un estilo potencialmente participativo —no solo de arriba abajo, sino también de abajo arriba— y evolutivo basado en las relaciones y el trabajo en equipo.

Los líderes que prefieren la meritocracia suelen favorecer la competencia entre personas y equipos, acudiendo a criterios que definan claramente en qué consiste un determinado éxito, a justificaciones explícitas y racionales que legitimen la autoridad. También suelen apoyar a quienes tienen talento. El carisma, como táctica de poder, probablemente se asocie más a la extroversión, la inspiración y el liderazgo transformador; es decir, el liderazgo que estimula a sus seguidores y pares a verse

como participantes en algo más grande que su propio interés y supervivencia. De ahí que el liderazgo carismático invite a la retórica brillante, las alusiones a la espiritualidad y a un propósito superior, y llame al sacrificio y la gloria.

El arribista, ávido de poder, se caracteriza por su disposición a utilizar las tácticas del golpe de Estado. El líder de toda empresa que crezca a través de las adquisiciones de otras entidades tiene que estar a gusto con esta táctica. Le ocurre también a todo reformista social, a un individuo comprometido con la revolución o a aquel que intente superar el caos que suele surgir en todo vacío de poder.

Las tácticas de manipulación suelen encajar bien con el estilo de liderazgo basado en la transacción, la realizada entre bastidores, utilizando la recompensa puntual como herramienta. La manipulación, sumamente activa y entrometida, puede tener resultados negativos. Sin embargo, es fundamental para mantener la estabilidad y el Gobierno de democracias pluralistas integradas por representantes de diversos grupos de interés, a menudo en conflicto los unos con los otros.

Las tácticas relacionadas con el temor pueden presentar cierta complejidad psicológica. Es curioso que un individuo pueda sentirse seguro en presencia de una autoridad poderosa, aun cuando exista el peligro de un violento autoritarismo. Por ello, el empleo de las tácticas del temor puede implicar la colusión. Los líderes son capaces de alegar desconocimiento de la intimidación y el temor que generan, y de hecho cabe dentro de lo posible que simplemente ignoren los efectos de su propio comportamiento. Sin embargo, en la mayoría de los casos el conjunto de amenazas e incentivos que llega a dominar la cultura de las organizaciones posee un carácter intencionado.

El populismo supone una táctica común entre aquellos que son capaces de aprovecharse o manipular una situación favorable para aumentar su base de poder. Es a menudo la

táctica utilizada por los que adoran ser adorados. Es particularmente útil cuando se quiere pasar por encima de una élite ya establecida y exclusivista.
Finalmente, pueden utilizar las tácticas de la sucesión los líderes ávidos por crear un legado a largo plazo, en vez de preocuparse únicamente por el presente. La sucesión es igualmente una obsesión de aquellos que simplemente no quieren abandonar el poder.
Los acontecimientos de carácter estratégico podrían ser interpretados acudiendo al estudio de las diferentes herramientas utilizadas en aquellas ocho tácticas de poder ya señaladas. Tomemos, por ejemplo, un conocido episodio de nuestra historia reciente, la guerra de las Malvinas, en la que Reino Unido se enfrentó a Argentina. La manipulación, el populismo y el temor fueron movilizados por los líderes argentinos para llevar a cabo un golpe de Estado, conquistando las islas. Se basaban en la resumible debilidad del enemigo. Hubo ejemplos de mérito en los dos bandos, dadas las difíciles condiciones de combate, pero el mérito no bastó para decidir el resultado. Tanto el general Galtieri como la primera ministra Thatcher intentaron valerse del carisma para ganarse el apoyo de aliados, a nivel nacional e internacional. Los dos líderes emplearon también el patronazgo a la hora de recurrir a sus seguidores leales. Los organismos internacionales de la paz, conscientes de que ambos bandos buscaban manipularlos, se esforzaron por mantenerse neutrales. La victoria apretada de las Fuerzas Armadas del Reino Unido se convirtió en una herramienta esgrimida por Thatcher para realzar su carisma, manipular al partido y al electorado, y así obtener el éxito por tercera vez en las elecciones generales de su país en un momento en que su popularidad se veía mermada por sus decisiones políticas. Las persistentes amenazas a las islas por parte de los belicosos líderes argentinos, treinta años después, nos demuestra que se siguen empleando la sucesión o legado como tácticas de poder. Cualquier político argentino que

asumiese este reto y sugiriera la reanudación del conflicto, esta vez sí, con un resultado más favorable, obtendría una posición de liderazgo muy poderosa.

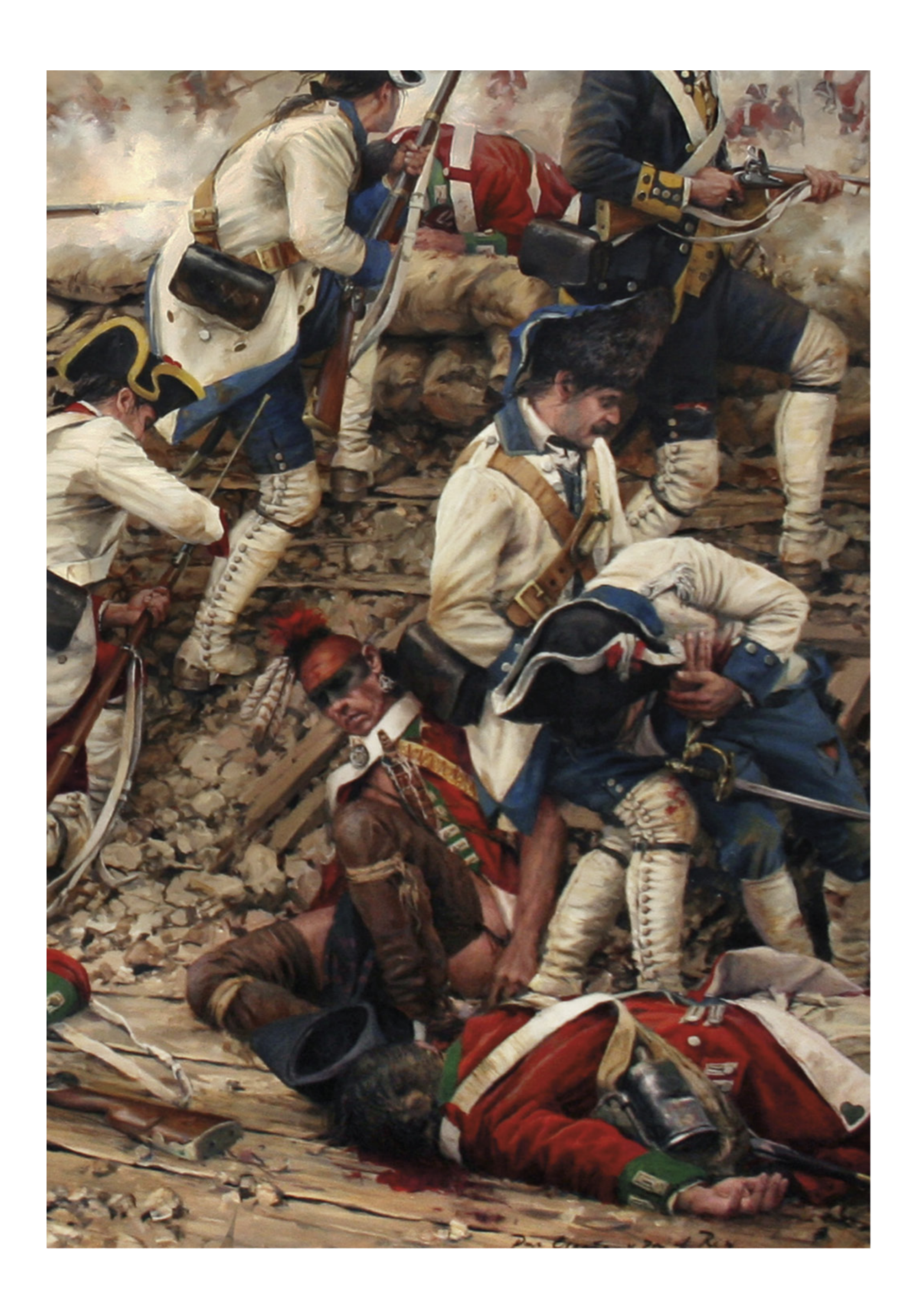
Por último, sería útil que el desarrollo del liderazgo incluyese la capacitación real en las tácticas de poder. Curiosamente, la obtención y retención del poder figuran en los planes de estudio de escasas facultades de administración de empresas o en los programas de desarrollo del liderazgo[4]. El conocimiento de su utilidad sería muy fructífero para quienes se proponen ascender a puestos de poder. Las universidades, corporaciones y empresas de capacitación profesional podrían impartir cursos en esta materia a grupos y equipos. El orden en el que presentamos aquí las distintas tácticas de poder tenía una finalidad: seguir la carrera del propio Napoleón Bonaparte con el fin de sugerir una posible trayectoria para todo aspirante a líder, aun cuando no sea una trayectoria universalmente recomendable. Sean cuales sean las críticas de las que sea objeto Napoleón —existen escuelas de estudios napoleónicos a su favor o en contra—, no cabe duda de que logró una posición de inmenso poder y lo retuvo durante un largo periodo de tiempo.

El patronazgo es un modo cierto de iniciar el ascenso en la escalera del liderazgo, pero este puede valerse de aquel más tarde, durante su etapa de consolidación, con el fin de forjar la lealtad de los seguidores. Se trataba de identificar a un patrono o mentor, e influir en él para que ayudase al aspirante a líder a desarrollar sus capacidades y le abriese distintas oportunidades profesionales. El mérito, por su parte, llama la atención de los observadores del líder y lo ayuda a ascender. El carisma personal puede traer consigo el que un aspirante suba al siguiente nivel en la escalera del liderazgo. Sin embargo, a menos que emplee la táctica del golpe de Estado o se haga con el poder, el líder en potencia podría seguir sentado en el banquillo del equipo o continuar jugando en la segunda división, acudiendo al símil

futbolístico. Tiene que ser capaz de identificar y aprovechar toda oportunidad para alcanzar un puesto de liderazgo real y promover su propio programa. A partir de entonces se puede valer de las tácticas de poder para mantener el puesto alcanzado y desarrollar su liderazgo, manipulando y desacreditando a los competidores u oponentes, empleando incluso el temor para obtener la lealtad cuando considere que las tácticas de signo positivo —el mérito y el carisma— sean poco eficaces y fiables. Llegar al poder gracias al apoyo popular, es decir, a través del populismo o un sistema electivo, constituye una forma de mantener un liderazgo fuerte, sobre todo cuando se tiene confianza en los resultados, o se les puede amañar. Los líderes que buscan tener un impacto a largo plazo en su comunidad, más allá de sus aportaciones personales, pueden valerse de la sucesión para construir una reputación duradera. Esto puede lograrse a través de seguidores o incluso descendientes de sangre que se sientan obligados con el líder.

Aquí se cierra el círculo y comenzamos de nuevo con el patronazgo.





EL ALMIRANTE FERRÁNDIZ: RECREANDO LA ARMADA TRAS 1898

ADMIRAL FERRÁNDIZ: RECREATING THE SPANISH NAVY AFTER 1898

Agustín Rodríguez González[1]



3

Resumen: José Ferrándiz y Niño (1847-1918) fue un marino que combinó en su carrera el mando de

buques en Cuba y Filipinas con el profesorado en la Escuela Naval y el mando de la fragata-escuela, publicando libros de texto e informes técnicos sobre los nuevos buques de la época: acorazados y torpederos. Se asoció, tras la derrota de 1898, al jefe conservador Antonio Maura. Como ministro de Marina, en dos de sus Gobiernos lideró la renovación y regeneración de la Armada, la Marina española, con su ley de 1908, que consideró siempre como un primer paso en esa reforma naval.

Habiendo sido muy consciente de los problemas, errores e insuficiencias que llevaron al *desastre* del 98 —la pérdida de Cuba, Puerto Rico y Filipinas—, Ferrándiz tuvo el gran mérito de hallarles solución y conseguir ver aprobado su plan de reconstrucción de la Armada, tras muchos intentos anteriores que habían fracasado por poco realistas. Reorganizó por completo las construcciones navales militares en España, concibiendo una solución que ha llegado a nuestros días. Además, muy consciente de la dependencia estratégica y tecnológica de España en este sector, aprovechó decisiva y oportunamente el acercamiento a la denominada Entente francobritánica de 1904, tanto para superar la dependencia española de alianzas para defender su línea marítima estratégica de Baleares el Estrecho Canarias como para asegurarse el apoyo técnico imprescindible. En el caso del Imperio británico, dicha colaboración industrial y estratégica subsistió hasta el triunfo de Franco en la Guerra Civil española. La labor de Ferrándiz por erradicar la macrocefalia en la

Armada y asentar la profesionalidad en su cuerpo de oficiales fue también decisiva, siendo reconocida incluso por la Segunda República.

Pero todo liderazgo tiene un coste: el *cirujano de hierro* que la Armada precisaba —y que era preconizado para toda España por los llamados *regeneracionistas*— tuvo que pagar el alto precio de las críticas, incomprensión y enemistad de muchos de sus compañeros situados en escalafones superiores, lo que provocó el final aislamiento de Ferrándiz y su renuncia a honores y recompensas

Palabras clave: Estrategia, liderazgo, plan naval, Marina de guerra, España, reinado de Alfonso XIII, almirante Ferrándiz.

Abstract: José Ferrándiz y Niño (1847-1918) was a naval officer who combined quite well his command of ships in Cuba and Philippines with his teaching at the Spanish Naval War College and his naval publications and technical reports on new battleships and smaller crafts of his time. After 1898 he was attached to Antonio Maura, leader of the conservative party. As Minister of the Navy during two Maura’s administrations, he leaded the renovation of the Armada o Spanish Navy with his law of 1908, which he always considered as a first step of the naval reform.

He was aware of the problems, mistakes and insufficiencies of the Spanish Navy, which caused the

Spanish defeat in America and Philippines, known in his country as the “Disaster of 1898”. But Ferrándiz was able to find solutions for the future. His plan of reconstruction of the Navy was approved by the politicians, in contrast with other previous unrealistic ones. He reorganized completely the Spanish military ship building, finding a system which has survived till our days. He was also aware of the strategic and technological dependence of Spain in the naval military industry. He consequently made the most of the so called British-French Entente of 1904. His aim was to overcome the Spanish dependence of alliances for defending its maritime strategic axis formed by the Balearics Islands the Straits and the Canaries, and to maintain the essential technical support in naval matters. In relation with the British Empire, this industrial and strategic cooperation subsisted till Franco’s victory in the Spanish Civil War. Ferrándiz was also successful in eradicate the macrocephaly of the Navy and enhanced the professionalism of the officers. This last achievement was even recognized by the most radical members of the Second Republic.

But Leadership has a price: the “Iron Surgeon” the Navy was needing –as the members of the movement for the Spanish regeneration of that time were asking for- had to pay a big cost for his reforms: critics, incomprehension and enmity of his companions of the highest naval levels. Ferrándiz ended his political career in isolation, renouncing all honors and rewards.

Keywords: Strategy, Leadership, Naval reforms, Military navy, Spain, Kingdom of Alfonso XIII, Admiral Ferrándiz

Con frecuencia, es más difícil liderar la recuperación tras un completo desastre que incluso obtener la victoria. Y en ese sentido, el liderazgo en cuestiones muy distintas demostrado por José Ferrándiz y Niño (1847-1918) alcanzó un éxito que pareció imposible por entonces, sentando así las bases para la nueva Marina española —denominada también la Armada—, que resurgió de un desastre aún mucho más doloroso y decisivo en el plano moral que en el material, como fue la pérdida de las colonias en 1898. Y ello desde buques, bases y astilleros a la renovación del personal y al nuevo planteamiento estratégico[2].

Las duras lecciones del 98

No es posible analizar debidamente el liderazgo y el valor de la tarea de Ferrándiz sin referirnos sucintamente a las lecciones de la derrota, de las que fue privilegiado testigo, gracias a su trayectoria anterior y formación técnica, y que pocos en su época supieron valorar adecuadamente y, menos aún, extraer las conclusiones adecuadas.

La primera estaba relacionada con las construcciones navales, tanto las de los arsenales públicos como las de los astilleros privados. Su gestión había sido literalmente desastrosa y, como tarea previa, se imponía replantearla por completo. Asimismo, el control del gasto en estas construcciones fue entre inexistente o claramente deficiente. Con no ser los recursos destinados a la construcción de buques los deseables, bien pudieran haber sido suficientes, de no ser por los incrementos de costes, desvíos presupuestarios, etcétera. También, las infraestructuras navales, el mantenimiento de los buques y

el adiestramiento de las dotaciones habían sido capítulos muy descuidados. Por otra parte, si con la pérdida de Hispanoamérica continental las misiones de la Armada se habían simplificado en muchos sentidos, no era menos cierto que la institución necesitaba una amplia reforma, tanto en sus organismos como en el personal. Más aún, la denominada política de *recogimiento* o, por decir con palabras más actuales, de *neutralidad*, había sido literalmente suicida. España no podía actuar sola en un mundo sometido a una carrera cada vez más acelerada de armamentos terrestres y navales de todas las potencias, coaligadas o no. Y había quedado claramente de manifiesto en la guerra del 98 que Canarias, Ceuta y Baleares y otros territorios como Sáhara y Guinea, habían estado en la mira de las grandes potencias[3].

España necesitaba de una alianza para poder organizar un esquema defensivo, pues obviamente no podía defenderse de todos y en cualquier dirección. Una alianza aseguraría algunos territorios y desvanecería ciertas amenazas, con lo que se podrían concentrar las fuerzas en esos lugares y las amenazas restantes. Y ello mismo determinaría los tipos de buques a construir y la escuadra necesaria.

Igualmente, España precisaba, dado su inferior desarrollo industrial y tecnológico, de la amistad de grandes potencias que le suministrasen la avanzada y cambiante tecnología naval que necesitaba para su defensa: desde el diseño de los buques al personal especializado, desde ingenieros a obreros que formaran a los nacionales, los materiales como blindajes y otros que aquí no se podrían construir, etc. No se podía seguir confiando en el *mercado libre* de armamentos, porque en una crisis, y de ello la guerra del 98 es buena muestra, ese mercado podía verse cerrado o muy limitado, y, desde luego, no aseguraba la asistencia y apoyo técnicos necesarios para algo tan delicado y complejo como una flota.

Y en plena época del imperialismo, donde proverbialmente *el derecho es la fuerza*, no cabía confiar en la buena voluntad de los neutrales —el famoso *concierto europeo*, que era poco más que una entelequia— o en acuerdos entre potencias que, salvando sus discrepancias, lo consiguieran en detrimento de los intereses españoles.

Breve apunte biográfico de un gran marino

Antecedentes familiares

Juan Ferrándiz, un capitán de la marina mercante, que perdió accidentalmente su buque, pero que rehizo su vida sirviendo brillantemente en los guardacostas del Resguardo Marítimo, casó con María Dolores Niño, una joven sevillana, de la que tuvo dos hijos antes de enviudar. El varón fue José Ferrándiz y Niño, que vio el mundo el día 12 de marzo de 1847, cuando justamente su padre perdía su buque y se hallaba en una aguda crisis. Según se dice, el joven José Ferrándiz, privado de su madre al fallecer muy joven, con el padre ausente en sus largas navegaciones y teniendo que convivir con la segunda mujer de su padre, dio algún disgusto a la familia, disgusto que fue tan severa como eficazmente solucionado por el padre mediante el expediente de hacerlo entrar como grumete en un mercante. De tan duros principios salió una gran vocación y una magnífica trayectoria profesional, administrativa y política. Realmente su vida fue el ascenso desde grumete a almirante.

De aspirante a oficial de la Armada

El 14 de enero de 1860, con solo trece años escasos, ingresaba como aspirante, para llegar a guardiamarina de primera clase el mismo día tres años después[4].

Según sus severos profesores, el joven, ya como guardiamarina, presentaba *mediano talento*, *buena aptitud* y *muy buena aplicación* —lo que muestra que estaba más dotado de voluntad que de dones—; y hablaba el inglés y el francés, cosa poco común en la época. Por entonces, los guardiamarinas debían realizar sus estudios embarcados como oficiales jóvenes, simultaneando estudios y experiencias reales, embarcando en varios buques sucesivos y navegando por aguas españolas y cubanas. Después, navegó durante tres años en la llamada Expedición al Pacífico, embarcando en varios buques y visitando puertos de Brasil, Argentina, Chile y Perú, aunque no llegó a participar en los combates que enfrentaron a la escuadra con los dos últimos países[5].

El 27 de octubre de 1865 ascendía por fin a alférez de fragata, pasando a embarcar en el navío *Rey Francisco de Asís*, y después de nuevo en el vapor *Colón* hasta el año 1867, destacado en la estación naval del Río de la Plata.

Los años siguientes fueron convulsos para España, con el denominado Sexenio Democrático (1868-1874), inaugurado por la Gloriosa, en que tomó parte la Marina española y que destronó a Isabel II, seguida en rápida sucesión por la monarquía de Amadeo I, la Primera República y la Restauración. Con la subida al trono, Alfonso XII trajo la paz en el interior, tras la denominada *rebelión cantonal* y la III guerra carlista, y en el exterior, singularmente en Cuba.

Durante los años del convulso Sexenio Democrático, continuó la carrera profesional de José Ferrándiz, quien ascendió a teniente de navío el 25 de enero de 1870, y el 23 de enero de 1878 a teniente de navío de primera clase, empleo equivalente en la actualidad a capitán de corbeta. Durante estos años, fue segundo de varios buques en aguas cubanas y capitán del cañonero *Cuba Española*, de nuevo en la isla antillana, anotándose en su expediente algo que será muy normal en su vida profesional: al finalizar la

comandancia de su buque, se le felicitó por el buen estado en que entregó el cañonero de su mando.
A partir del curso 1874-75, fue profesor de Física y Astronomía en la Escuela Naval Flotante, instalada en la fragata *Asturias*, así como había sido instructor de guardiamarinas en la fragata *Blanca*. En 1882, pasó temporalmente al Observatorio Astronómico de Cádiz para realizar estudios sobre el planeta Venus. Fruto de su labor intelectual en estos años fue su obra *Principios teóricos y experimentales de la construcción y manejo de los buques*, declarándose este trabajo como texto de la Escuela Naval el año 1881. De sus conocimientos de astronomía da cuenta el que figurase como miembro del tribunal de oposiciones a la cátedra de Astronomía, en la Universidad de La Habana el año 1884. Simultaneando unos y otros destinos, aún tuvo tiempo Ferrándiz para casarse con Soledad Boado, fundando así otra estirpe de marinos que ha llegado hasta nuestros días en la Armada.
No cabe duda de que su obra en aquel decenio escaso fue grande, y numerosas las recompensas por uno u otro motivo: nada menos que tres cruces del mérito naval de primera clase entre 1876 y 1877; otra de segunda clase y distintivo blanco en mayo de 1881 por tres años y once meses de profesor en la Escuela Naval; y otra de igual clase el año anterior, lo que suma un promedio —muy poco común— de una por año entre las dos fechas. Tales trabajos, unido al duro clima cubano para los europeos de entonces, repercutieron gravemente en su salud, por lo que pidió y obtuvo licencia por enfermo por dos meses, en julio de 1884, yendo al mundialmente conocido balneario francés de Vichy. Y en Francia su carrera iba a tomar un nuevo rumbo poco tiempo después. Apenas recuperada la salud, Ferrándiz fue destinado a la Comisión de Marina española en Francia ese mismo año.
Surgidas en 1861, estas comisiones nacieron de la necesidad de contar con una representación permanente de

la Armada en los países que suministraban buques, materiales, armas y componentes para la construcción de buques de guerra en España. A ellas correspondían las propuestas de adquisición de tales o cuales materiales o buques, así como las funciones inspectoras de dichos encargos. Por entonces, la Armada estaba comprando en diversas firmas europeas especializadas los nuevos y pequeños buques que tanto prometían: los torpederos. Consta que Ferrándiz estudió con detenimiento estos revolucionarios buques, pues en 1886 se hace notar oficialmente el «agrado con que se ha visto su bien escrita memoria sobre dotaciones de torpederos»[6].

Por entonces se encargó a astilleros franceses el que iba a ser único acorazado *predreadnought* de la Armada: el acorazado *Pelayo*. No cabe la menor duda de que tal buque era toda una revolución para el material de la Armada, como cabe derivar del hecho de una comparación con la nave *Numancia*, del mismo origen y de apenas veinte años antes, que aún era por entonces —junto con la nave *Vitoria* — la principal unidad de nuestra escuadra.

En julio de 1885 se ponía la quilla del acorazado *Pelayo* en el astillero de La Seyne, en Tolón; y Ferrándiz, encargado de inspeccionar su construcción desde diciembre de 1884, fue nombrado segundo comandante del buque, desde julio de 1888 a marzo de 1889. Pocos jefes de la Armada podían, a estas alturas, mostrar los conocimientos que adquirió Ferrándiz en su denodada labor de inspección de las obras del acorazado durante su construcción y primeras pruebas, más de cinco años en total. Y aquello tendría consecuencias ulteriores muy importantes, tanto para su carrera profesional como para la Armada.

A su vuelta de Francia, el 30 de mayo de 1889, Ferrándiz ascendía a capitán de fragata, obteniendo el destino de segundo comandante en la fragata *Asturias*, sede por entonces de la Escuela Naval, hasta el otoño de 1890.

Posteriormente, se le destinó a Filipinas con el mando del crucero *Velasco*, que ejerció de marzo de 1891 a julio de 1893 en aquellas tan dilatadas como intranquilas aguas, ante la emergencia del poder naval japonés y la concurrencia de otras potencias, así como el conflicto en China. De nuevo, por Real Orden de 12 de noviembre de 1893, se aprobaba la revista de inspección del buque con motivo del relevo de su mando y en su expediente se consignaba «con agrado el excelente estado de policía y disciplina en que se halla el buque», lo que le valió otra Cruz del Mérito Naval con distintivo blanco de segunda clase.

Vuelto a España, fue destinado a Santander como comandante de Marina, para luego, en 1895, pasar al Ministerio de Marina, en Madrid, como oficial primero y, poco después, como secretario del Centro Consultivo, lo que muestra claramente la confianza puesta en su persona, en sus conocimientos, su trabajo y trayectoria profesional. Por aquella época viajó a Gran Bretaña a inspeccionar las obras de los dos diques flotantes allí encargados para La Habana y Cavite. El 19 de septiembre de 1895 ascendía a capitán de navío.

No tardó en encenderse de nuevo la guerra en Cuba, y con ella el peligro de una intervención de Estados Unidos, visible durante todo el siglo. En previsión de futuros problemas, se envió al acorazado *Pelayo* a los astilleros franceses que lo habían construido para realizarle unas mejoras y modernizaciones, pues el rápido desarrollo de las técnicas navales empezaba a dejar al buque obsoleto, apenas unos años después de su entrada en servicio. Entendiendo que el más capacitado para inspeccionar y aprobar esas obras de modernización tan complejas era el propio Ferrándiz, fue nombrado comandante de la unidad más potente de la Armada en enero de 1897.

No sería culpa suya el que los obreros de la maestranza francesa y sus huelgas provocaran retrasos tales que, cuando estalló finalmente la guerra con los Estados Unidos

el 25 de abril de 1898, el acorazado *Pelayo* aún estuviera en obras y debiera volver a España para evitar ser internado a consecuencia de la neutralidad francesa, sin los trabajos terminados y listo a duras penas. Del mismo modo tuvieron que hacerlo los barcos *Carlos V*, *Vitoria* y *Numancia,* el más atrasado.

Consumado el desastre de Cavite el primero de mayo y relevado al frente del Ministerio de Marina el almirante Bermejo por el capitán de navío de primera clase Auñón, el nuevo mando planeó un contragolpe con los buques disponibles para ayudar a la ya bloqueada escuadra del almirante Cervera en Santiago, a los que se agrupó en la llamada Escuadra de Reserva, al mando del contralmirante Manuel de la Cámara y Livermoore[7].

Pero la actitud británica era completamente opuesta a que buques españoles atacaran el tráfico marítimo y la costa este de Estados Unidos, como preveían los planes. Así que se cambió de objetivo, enviando la escuadra en un intento de socorro a Filipinas. Pero, al intentar el cruce del canal de Suez, las autoridades egipcias, presionadas por las británicas, retrasaron y complicaron todo lo posible el tránsito de la escuadra, que al final, y ante la derrota de Cervera en Santiago de Cuba, debió abortar la misión y volver a España, pues se temía un ataque de la escuadra enemiga a Canarias, e incluso a la Península. Y ello por no hablar de la tensión con Gran Bretaña a causa del proyecto español de artillar el Campo de Gibraltar y bahía de Algeciras ante la previsible llegada de las escuadras enemigas. Sin embargo, aquellas tormentas no llegaron a estallar. El armisticio se concretó en agosto de aquel infausto año de 1898 y pocas semanas después comenzaban las negociaciones del tratado de paz en París. El 3 de enero de 1899 Ferrándiz entregó el mando del *Pelayo*, que debía volver a Francia a terminar sus obras,

interrumpidas por la guerra, siendo destinado a continuación como comandante de marina de Gran Canaria.

Un nuevo rumbo y una gran tarea

No cabe duda de que, por su preparación científica y técnica y por su gran experiencia profesional, Ferrándiz era uno de los jefes de la Armada mejor dotados para acometer la difícil y compleja tarea de reconstruir la Marina española en todos los sentidos, o mejor dicho en lenguaje de la época, de *regenerarla*. Tras varios destinos en altos cargos del Ministerio de Marina, fue nombrado finalmente ministro en el Gobierno conservador de Antonio Maura, cargo que conservó desde el 5 de diciembre de 1903 al 16 de diciembre de 1904, en que dimitió[8].

De este breve paso por el ministerio es el conocido como primer Plan Naval de Ferrándiz, que se llegaría a discutir en las Cortes españolas, pero no a aprobar, como tantos otros proyectos en aquellos difíciles años en que incluso se llegó a poner en cuestión la supervivencia de la Armada como institución, según detallaremos más adelante[9].

Ya antes de ser ministro había ascendido a capitán de navío de primera clase —hoy contralmirante— el 26 de marzo de 1903. Fue elegido, además, senador por Lérida. Con posterioridad, sería nombrado director de la Marina Mercante, el 6 de julio de 1905.

Tras sucesivos y efímeros Gobiernos de liberales y conservadores, que nada adelantaron en la cuestión de la reconstrucción de la flota de guerra, el 25 de enero de 1907 volvía a la presidencia del Gobierno Maura, y con él Ferrándiz, nuevamente ministro de Marina. Y ahora sí que se consiguió el objetivo tan deseado: el 7 de enero de 1908 se aprobaba por las Cortes el Plan Naval que llevaría su nombre, y que significaba el primer y decisivo intento de reconstruir la Armada tras el desastre del 98.

Una tarea imposible

Tras la derrota del 98, hubo que plantearse de manera clara la cuestión de la reconstrucción de la Armada. La tarea era tanto más difícil, porque incluso los anteriormente ilusionados promotores de ella —como es el caso de Joaquín Costa— habían concluido que España era incapaz de construir una flota moderna y eficaz, e incluso de operar satisfactoriamente con ella. Además, a ello se unía el deplorable estado de la Hacienda, abrumada por una pesada deuda pública, con la que se habían financiado las campañas en Cuba y Filipinas durante tres largos años. Por ello, Costa y muchos otros pensaban que los nuevos esfuerzos se debían dirigir hacia objetivos más modestos, pero más básicos, desde la enseñanza al desarrollo económico del país.

Por otra parte, aunque la necesidad de una nueva Armada era evidente —los problemas y amenazas exteriores en modo alguno habían desaparecido—, pocas veces se tomaron en cuenta las enseñanzas de la derrota del 98, que ya hemos detallado, y se pretendió actuar de una manera tan voluntarista como poco realista en una serie de planes de reconstrucción de la escuadra que menudearon por aquellos años.

El primero que conocemos es el del entonces ministro de Marina, capitán de navío de primera clase, Ramón Auñón y Villalón, al que tocó el difícil relevo del anterior ministro —Segismundo Bermejo— en plena guerra. Auñón presentó a las Cortes un plan, ambicioso, pero completamente irreal, de construcción de nuevas unidades de la flota: doce acorazados de primera clase, de doce mil toneladas cada uno; otros doce cruceros *protegidos*, de seis mil toneladas; nada menos que sesenta torpederos y algunas unidades menores sin especificar. Todo representaba un coste global de trescientos millones de pesetas de la época.

Si España se había mostrado incapaz de construir una escuadra bastante más modesta en los años anteriores, esta propuesta era completamente irreal, incluso sin contar con los argumentos que hemos expuesto antes. En cuanto a la inversión, solo los doce grandes acorazados hubieran debido de costar treinta millones como mínimo cada uno, con lo que ya su coste desbordaba el presupuesto total.

Pasamos rápidamente por el igualmente poco serio proyecto del almirante Gómez Imaz, de 1899, que estipulaba gastar 250 millones en ocho años, centrado en ocho acorazados de catorce mil toneladas cada uno; y el plan de Francisco Silvela al año siguiente, cuando acumulaba en su persona la presidencia del Consejo de Ministros y la cartera de Marina, con otro utópico proyecto, que importaba más de 514 millones de pesetas.

La cuestión entró en términos más razonables en sucesivos Gobiernos de Silvela, mucho más conscientes de las dificultades de la tarea, junto con su flamante ministro de Marina, Joaquín Sánchez de Toca, ambos destacados expertos en el mundo naval.

Aparte de otras muchas cuestiones, reorganizaciones y reformas, tan bien meditadas como necesarias, Sánchez de Toca presentó en 1903 un programa naval consistente en las inversiones siguientes:

1. Siete acorazados, de catorce a quince mil toneladas y diecinueve millas de velocidad, 346.500.000 pesetas.
2. Tres cruceros acorazados, de diez mil toneladas y veintidós millas, 99.000.000 pesetas.
3. Torpederos, sumergibles y minas, 100.000.000 pesetas.
4. Buques-escuelas y menores, 1.000.000 pesetas.

5
. Infraestructuras en arsenales, 25.000.000 pesetas.

Era una cifra total de 580.500.000 pesetas a invertir en ocho años. Cabe añadir que Sánchez de Toca pensaba arrendar los arsenales del Estado a compañías privadas para las construcciones, carenas y reparaciones —es decir, la parte industrial—, mientras que la parte militar seguiría siendo responsabilidad de la Armada, contándose incluso con la cooperación de la industria extranjera. Pero, además, no se definían claramente los tipos de buques, sino que se dejaba esa tarea a los altos órganos de la Armada, especialmente su Estado Mayor.

Con todo lo serio y estudiado del proyecto, su parte débil era, indudablemente, la financiación, y por ese flanco lo atacó denodadamente el entonces ministro de Hacienda, Villaverde, obsesionado con la reducción de la deuda pública, que era entonces una auténtica losa sobre los presupuestos del Estado. Villaverde no dudó en crear una disidencia en el Partido Conservador para oponerse a Sánchez de Toca y a Silvela. Al líder le faltó además el apoyo del propio rey, entonces decisivo para sostenerse en el Gobierno. Terminó pidiendo su dimisión, muriendo al poco tiempo, en mayo de 1905.

El nuevo líder conservador era ahora Antonio Maura, con Ferrándiz como ministro de Marina. El 25 de enero de 1904 presentó su proyecto, que, más que de construcción de una nueva escuadra, era de profundas reformas en la Armada y en la construcción naval militar española. Y ello por varios motivos: su plan era más fácil de aprobar que los costosos planes anteriores; se tenían en cuenta las reformas más urgentes y necesarias, para luego iniciar con mejores visos la reconstrucción de la fuerza naval; y por último, porque aún estaban en construcción varios de los buques de programas de antes del 98.

La mayor parte del gasto iba a la mejora de los arsenales, especialmente el de Ferrol. Los buques ser reducirían a un torpedero sumergible, de 100 a 110 toneladas, buque experimental y para instrucción de personal, valorado en millón y medio, y doce torpederos, de 150 toneladas cada uno. El coste total de estas unidades se estimaba en 13.500.000 de pesetas. También se planeaba la adquisición en el extranjero de un buque mixto —de vapor y velas— para escuela de guardiamarinas —por cinco millones—, y diez pequeños cañoneros guardapescas por millón y medio. Cerraba los gastos el capítulo de las denominadas *defensas submarinas*; es decir, minas y todo lo necesario, valorado en 786.621 pesetas. El plazo de ejecución era de tres años.

La oposición en las Cortes fue sin embargo feroz, tanto por oponerse a las reformas, que siempre lesionan intereses y *derechos adquiridos*, como porque no se apostaba por la construcción de buques de guerra, apenas algunas unidades de *defensas móviles*.

Como consecuencia, cayó el Gobierno Maura, sucediéndole Villaverde, que en abierta contradicción con su anterior postura en contra del plan de Sánchez de Toca, se descolgó el 13 de junio de 1905 con un proyecto de ley sobre construcción de fuerzas navales y reorganización de los servicios de la Armada, cuyo coste era nada menos que 396 millones de pesetas, que incluía ocho acorazados de catorce mil toneladas cada uno, y dejaba los sesenta millones restantes para torpederos y submarinos. Todo ello a realizar en seis años.

Si la labor como hacendista de Villaverde es digna de encomio, otro juicio muy distinto merece su actuación en la cuestión de la reconstrucción de la escuadra, que parece más dictada por las pasiones partidistas que por un juicio sereno. Lo cierto es que el proyecto nació muerto, pues a los diez días de su presentación a las Cortes tuvo que presentar su dimisión.

Llegó inevitablemente el turno del Partido Liberal, encabezado por Segismundo Moret y con el almirante Víctor Concas y Palau como ministro de Marina. El 8 de febrero de 1906, la secretaría militar elevaba al almirante Concas un modesto proyecto que reenvió a las Cortes. Consistía en un buque escuela de unas tres mil toneladas, diez guardacostas de doscientas toneladas y trece nudos de velocidad, con piezas ligeras ya disponibles, y la «habilitación de un crucero, o adquisición en su caso de un mercante para escuela práctica de maquinistas, fogoneros y timoneles». Pero la inestabilidad de los Gobiernos liberales de entonces condujo a este nimio programa y a algunas de sus posteriores variantes a la nada.
Tras la desunión de los liberales, volvió al poder Maura, ahora ya claro líder de los conservadores y con una amplia y fuerte mayoría parlamentaria para llevar a cabo sus proyectos, cristalizados en la leyes de la Protección a la Producción Nacional de 14 de febrero de 1907 y de Fomento de Industrias y Comunicaciones Marítimas de 14 de junio de 1909. Entre estas dos figura el Programa Naval, aprobado en la fecha indicada. De nuevo era Ferrándiz ministro de Marina, ahora con la experiencia del intento anterior y en mejor situación política y hacendística para ver aprobado su proyecto. Y ambos habían colaborado estrechamente en la creación y actividad de la Liga Marítima, entidad que encomiaba la importancia del mar para España, no solo en el aspecto militar, sino también en el industrial, comercial, pesquero y hasta deportivo, análogamente a las ligas navales aparecidas en otras potencias.

Aprovechando un vuelco estratégico

Como es bien sabido, el equilibrio de fuerzas mundial sufrió un importante reajuste cuando Gran Bretaña y Francia llegaron a la famosa *entente*, basada en el reparto de zonas de influencia en el norte de África, de Marruecos a Egipto.

Desaparecía así la vieja rivalidad anglo francesa, y se inauguraba un nuevo proceso de acercamiento que terminaría por convertirse en una alianza militar, a la que se añadiría el Imperio ruso, aliado por entonces de Francia[10]. Es sabido que los acuerdos de la Entente, sin conocimiento de los Gobiernos españoles, implicaban a España en ese reparto al concederle una zona de influencia en el norte de Marruecos, básicamente para que ninguna potencia pudiera amenazar desde allí Gibraltar y la ruta marítima del Imperio británico, que, por el Mediterráneo, con escala en Malta y embocando Suez, llevaba a los buques a la India, Singapur y Hong Kong. En España se vio tal invitación como un inesperado regalo, capaz de resituar al país en la esfera internacional, alejar peligros muy reales y dar una misión honorable a sus fuerzas armadas en Marruecos.

Claro que en Europa existía la Triple Alianza, que englobaba al Imperio alemán, al Imperio Austrohúngaro e Italia. El *káiser* Guillermo II no tardó en discrepar de esos acuerdos, que, según él, ignoraban los derechos alemanes, fruto de lo cual fueron las sucesivas crisis marroquíes. Por otro lado, era evidente que Alemania no se conformaba ya con un segundo puesto en el comercio mundial y los mercados coloniales, y aspiraba a tener una flota capaz de poner en serio peligro la hegemonía británica.

Gran Bretaña había saboreado el amargo gusto de la otrora *splendid isolation* en la guerra contra los Boers sudafricanos, y estaba dispuesta a tener amigos que le sirvieran de apoyo. Estaba muy preocupada por que los alemanes no obtuvieran bases en el Atlántico Norte, lo que significaba un serio temor por las islas portuguesas, pero también por las Canarias españolas o los puertos marroquíes, incluido Tánger.

Además, Gran Bretaña sabía que tendría que llevar lo mejor de su flota al mar del Norte para bloquear la creciente Marina Imperial alemana, y que aún tendría muchas

responsabilidades por todo el globo. Ello implicaba un cierto abandono del Mediterráneo, que quedaría confiado a la Marine Nationale francesa. Pero esta ni parecía una fuerza adecuada ni tal vez fuera suficiente para contener a las Marinas italiana y austriaca, entonces aliadas. Y Francia dependía entonces vitalmente, tanto por la necesidad de refuerzos del ejército colonial en una previsible guerra europea como de recursos de toda índole, de una buena comunicación con sus colonias africanas, tráfico marítimo que podía ser fácilmente interceptado desde la península e islas italianas, entre sus posesiones en Argelia y Túnez y los puertos de Tolón y Marsella.

Y allí entraba España. Se decide apoyar a los convoyes franceses en el Mediterráneo y negar bases a los alemanes en el Atlántico, actitud confirmada con la visita del rey Alfonso XIII con la escuadra a las Canarias en 1906, al mismo tiempo que se celebraba la Conferencia de Algeciras. Pronto se abrió un nuevo capítulo de colaboración militar con el Reino Unido con los acuerdos de Cartagena del año siguiente, cuando Eduardo VII, al frente de una poderosa escuadra, conversó con Alfonso XIII en la milenaria ciudad; mientras, nada menos que *lord* Fisher y Ferrándiz mantenían una larga —seguramente decisiva y discretísima— entrevista. Y aquí cabe señalar un evidente paralelismo entre las trayectorias de los dos grandes marinos[11]. Allí, casi con toda seguridad, nacieron los acorazados de la clase *España*, la parte fundamental del plan Ferrándiz, pues de las 182.650.000 pesetas programadas como gasto total, los tres blindados suponían nada menos que 135 millones —el 73,9% del total—.

Con frecuencia se ha criticado el que los *España* fueran los *dreadnoughts* más pequeños del mundo, señalando que fueron rebasados poco después por modelos más grandes, mejor armados y blindados y más veloces, pero se olvida que, cuando fueron encargados, ni la presumiblemente

aliada Francia ni los posibles enemigos Italia y AustriaHungría, contaban con tal clase de buques, ni aún los habían previsto.

Así, los tres *España* dejaban fuera de toda posible comparación a cualquier agrupación italiana o austriaca, que serían meros *five minute ships*, como nombraron muy significativamente los británicos a todos los buques *predreadnoughts*, aclarando el tiempo que podrían soportar las andanadas de sus enemigos a larga distancia.

Con los tres *España*, y a un precio relativamente reducido, Ferrándiz conseguía que la Armada pasara de ser un factor casi inapreciable en el equilibrio del Mediterráneo a ser una potencia de peso. Pocas veces se habrá logrado tanto con tan poco.

Y es bien cierto que la opinión mayoritaria por entonces de la Armada era construir acorazados *predreadnought* del tipo *lord* Nelson o incluso cruceros acorazados del tipo *Defence*, y fue Ferrándiz el que inclinó la balanza hacia los nuevos buques. La experiencia de la Primera Guerra Mundial abonaría esta elección: ni un buque del tipo *Lord Nelson* o *Defence* hubieran sido enemigos de cuidado para un *España*, y los ejemplos sobran.

Se podrá decir que los *España* quedaron rápidamente desfasados por los modelos italianos y austro-húngaros, pero debemos recordar que ninguno de ellos montó cañones de mayor calibre. Y en cualquier caso y por inferior que resultara en teoría al menos cada *España* fijaba a un *dreadnought* enemigo, lo que ya era bastante. Y finalmente es de señalar que, en fechas del propio estallido de la Gran Guerra, la Royal Navy disponía en el Mediterráneo justamente de tres cruceros de batalla que, si bien eran más rápidos que los tres *España*, estaban peor blindados y con una andanada total de veinte piezas de 305 mm frente a las veinticuatro de los acorazados españoles, lo que prueba hasta qué punto se contaba con los buques españoles en caso de crisis.

Fue todo un mérito de Ferrándiz comprender esto y encargar unos buques que podían ser tan valiosos. Realmente, y teniendo en cuenta la tecnología de la época, era virtualmente imposible conseguir buques más potentes en aquellas limitadas dimensiones.

Cabe recordar además que las dimensiones de los *España* no estuvieron solo limitadas por los presupuestos, sino por las infraestructuras de los puertos, diques y bases que debían acogerlos, que marcaban el máximo estricto. Otra solución, aparentemente más ambiciosa, hubiera supuesto llevar a cabo obras previas de tal calibre y coste que la reconstrucción de la escuadra se hubiera diferido y encarecido considerablemente. Todo ello sin olvidar, por supuesto, que incluso los limitados *España* fueron todo un reto para nuestra industria naval, y que hubieran sido imposibles de construir sin la asistencia británica.

Como hemos dicho, la mayor parte del presupuesto se invirtió en aquellos buques, quedando además dinero para tres destructores, veinticinco torpederos —reducidos finalmente a veintidós—, cuatro grandes cañoneros para Marruecos y varios buques auxiliares. Hubo además que consignar cantidades para buques anteriores, de planes navales del XIX —que aún estaban sin terminar—, lo que es la mejor muestra de cómo se habían hecho las cosas.

Otros veinte millones fueron para mejorar las instalaciones de los arsenales, especialmente Ferrol, que quedó encargado de la construcción de los más grandes y complejos buques. Pero se tomó la revolucionaria decisión de que en su parte industrial no dependieran de la Armada, creándose al efecto la Sociedad Española de Construcción Naval, con amplia participación de capitales españoles y británicos, especialmente de la empresa Vickers. Con sucesivas reorganizaciones y reformas esta fue la empresa matriz de las que, con distinto nombre, se han ocupado de las construcciones navales militares en España

hasta la actual firma Navantia, en más de un sentido heredera directa de la empresa que creó Ferrándiz[12].
Las tensiones internacionales evolucionaron después en otro sentido. El interés británico por la ayuda española dio lugar a la idea de una posible participación de España en las expediciones anfibias contra las islas y península italiana. Pero Francia se mostró siempre desdeñosa de una posible colaboración militar y naval española. Las divergencias con respecto a Marruecos alejaron a ambas potencias, y, sobre todo, Italia fue variando su posición, primero hacia la neutralidad en 1914 y luego, en sorprendente giro, a entrar en la contienda mundial del lado de los aliados. Aquello convertía la participación española en algo mucho menos necesario, con lo que nuestra neutralidad fue posible[13].

La polémica del concurso para los contratos

Punto fundamental del plan naval de Ferrándiz era que las construcciones se encargaran a consorcios industriales privados, que podían contar con las infraestructuras de los tres arsenales estatales para las obras. La Armada conservaría solamente la jurisdicción militar sobre dichas instalaciones, sin ocuparse de la parte industrial, técnica y económica, sino simplemente como supervisora. La experiencia de la etapa anterior era, por tanto, decisiva.
Sacada a concurso la adjudicación, por Real Decreto de 21 de abril de 1908, concurrieron a ella cuatro grupos industriales:

1. Grupo Ansaldo, italiano, con el apoyo de la Armstrong británica, la Skoda de AustriaHungría y la francesa Marell Fréres para blindajes.

2. Grupo francés, con la Schneider et Cie, Forges et Chantiers y Ateliers et Chantiers de la Gironde.
3. Grupo español o Sindicato Nacionalizador, con capitales de empresas mineras, ferroviarias y de navegación, generalmente vascoasturianas y las Palmers Shipbuilding & Iron Co. Ltd. y William Beardmore.
4. Grupo mixto o Sociedad Española de Construcción Naval, con un importante grupo de bancos españoles, la Compañía Trasatlántica y otras, pero con el predominio de la Vickers, Sons & Maxim, Armstrong y John Brown. Aparte, la Thornicroft y la francesa Normand para los torpederos.

Aunque en su día la adjudicación originó una gran polémica, lo cierto es que, al elegir la cuarta opción, Ferrándiz acertó plenamente.
La primera oferta carecía de sentido, pues ni italianos ni austriacos habían construido *dreadnoughts* hasta entonces, aparte de que se trataban del enemigo estratégico, al figurar por entonces ambas potencias en la Triple Alianza, justamente el rival de la Entente. En cuanto a la segunda opción, básicamente francesa, sucedía que hasta entonces no había construido ninguno de los nuevos acorazados, y los franceses se decidirían solo en 1912, pero con proyectos poco competitivos con los británicos, tanto en costes, duración de las obras o desarrollo técnico. La tercera oferta, con capital y asistencia británicas, adolecía de escasa entidad; la Palmers tenía el muy dudoso antecedente de ser integrante de la sociedad que construyó los malhadados *Vizcaya* en Bilbao, que terminó quebrando sin haber concluido los buques, debiendo ser terminados por cuenta del Estado. Así que la solución no pudo ser otra, por más que los grandes intereses políticos y económicos implicados intentaran hacer de la adjudicación un escándalo.

Y dentro de las medidas racionalizadoras de las construcciones, no fue la menos importante la de especializar las construcciones: Ferrol quedaba para la de grandes buques; Cartagena se encargaba de las unidades ligeras, y en cuanto a La Carraca, el menos dotado de los antiguos arsenales, tanto por cuestiones físicas como por infraestructuras, dejó de construir buques y se centró en la fabricación e instalación de artillería a bordo. Así se solucionó el grave error de la etapa anterior.

La reorganización de la Armada

Pasando a la organización del Ministerio de Marina, Ferrándiz concluyó que había quedado anticuada y debía racionalizarse, de acuerdo a criterios de eficacia y ahorro, eliminando muchos organismos y con ellos muchos costosos destinos.

La estructura básica se resumió en un Estado Mayor Central, con un jefe a cargo, con dos ramas fundamentales: una para el estudio y previsión de la defensa y la guerra naval, y otra para la organización y régimen de todos los servicios genuinamente militares. Dependería de la Junta de Defensa Nacional y podría contar con la asistencia de individuos del Estado Mayor del Ejército cuando la tarea así lo requiriese. Tendría una Jefatura de Construcciones Navales e Hidráulicas, y otra referida a Artillería y Torpedos. Una Intendencia General, a la que corresponderían todos los servicios económicos, y otra Intendencia de Contabilidad, Haberes, Pagos, Celebración de Contratos y Formulación de Presupuestos. Una Dirección de Navegación, Pesca e Industrias Marítimas se ocuparía de estos aspectos civiles. Una Jurisdicción Central de la Armada y una Jefatura de Servicios Auxiliares completarían el organigrama básico. La infantería de marina quedó reorganizada en una brigada de tres regimientos que prestarían servicio en los buques,

arsenales, puertos y establecimientos de las tres bases navales existente.
En cuanto al personal, Ferrándiz consideraba las edades actuales de retiro como excesivamente altas y que estaban en contradicción con las aptitudes y vigor físico que las misiones a bordo requerían, por lo que propuso su reducción.
La cuestión se vería además reforzada por la distribución del personal del cuerpo general de la Armada en dos escalas:

> *«Una llamada escala de servicios de mar, a la que se adscriben todos los destinos de los buques y aquellos que más directamente se relacionan con su organización y sostenimiento en estado de eficiencia; y otra, llamada de servicios de tierra, comprendiendo en ella los de las Comandancias de Marina y otros sedentarios de análogo carácter, y en cuya escala ha de ingresar el personal de la mar al cumplir las edades que en el proyecto se señalan, o aquel que por falta de aptitud física no resulte apto para el desempeño de los destinos de mar».*

La medida era ciertamente revolucionaria, al potenciar una élite muy profesionalizada y con destinos embarcados o de alta responsabilidad de forma casi continua, y dejar relegados a funciones secundarias al resto. En las rotaciones anteriores un oficial bien podía pasarse diez años sin pisar una cubierta de un buque, esperando su turno. Era sin duda una medida dolorosa para muchos, pero ciertamente decisiva para elevar el nivel medio de la oficialidad, su profesionalidad y motivación.
Que la Armada adolecía de una evidente macrocefalia, y más tras el desastre del 98, era algo evidente. En 1901 la Armada solo contaba con cinco buques de más de cuatro mil toneladas, aparte de las ya obsoletas naves *Numancia* y *Vitoria*, dos cruceros menores, cuatro destructores, ocho

torpederos y algunos pequeños cañoneros. Sin embargo, poseía nada menos que 40 oficiales generales —almirantes—, 46 capitanes de navío, 83 capitanes de fragata, 117 capitanes de corbeta y 306 tenientes de navío. En 1912, gracias a las reformas de Ferrándiz, la cifra total era de 21 almirantes, 22 capitanes de navío, 37 capitanes de fragata, 58 capitanes de corbeta y 162 tenientes de navío. De un total de 592 oficiales, jefes y generales a casi exactamente la mitad: 300[14].

Cabe imaginar cómo se lo tomaron algunos de los viejos marinos, en carta a un compañero, el almirante y antiguo ministro de Marina Ramón Auñón llegaba a decir:

> *«Más que proyecto de reorganización me ha parecido proyecto de destrucción de la Marina, puesto que acaba con todos nuestros tradicionales organismos, arranca a la Armada toda importancia social en el concierto de las instituciones del Estado, prepara su absorción por el Ministerio de la Guerra [Ejército], acaba con toda esperanza de bienestar presente y futuro, borra todo recuerdo piadoso a la abnegación con que el personal de la Armada ha realizado siempre admirables sacrificios y, en vez de compadecer a los condenados a injusta muerte, los insulta con la afirmación de que si continúan sirviendo en la Marina es porque no sirven para otra cosa [...] proyecto más adecuado para recibir maldiciones no podría confeccionarse...»[15].*

Pero con estas medidas Ferrándiz resolvió un problema para el que el Ejército no encontró solución hasta las conocidas reformas de Manuel Azaña, un cuarto de siglo después, cuando fueron demasiado tardías y a corto plazo; fue un peor remedio que la enfermedad que pretendían atajar.

Indudablemente, Ferrándiz hizo caso omiso del acostumbrado corporativismo en cualquier institución y pretendió basarse en una nueva, entusiasta e innovadora

joven oficialidad, acorde con los nuevos y revolucionarios cambios, dotada de un espíritu y muy lejana de las generaciones anteriores, ancladas en la desmotivación y el espíritu funcionarial[16].

Y aunque nunca se le perdonó haber renovado de tal manera la institución, en detrimento de intereses personales, tuvo el rasgo de no aceptar ningún nuevo ascenso.

Últimos años y reconocimientos

Poco queda ya que contar: el 21 de octubre de 1909, y a consecuencia de la Semana Trágica de Barcelona, caía el Gabinete Maura, y con él Ferrándiz dejaba la cartera de Marina. Pero su obra de reconstrucción estaba ya encauzada y no tardaría en dar sus adecuados frutos.

De hecho, ya el 12 de mayo de aquel año había pasado a la situación de reserva y, estando en esta, recibió el 20 de marzo de 1912 la Gran Cruz del Mérito Naval, pedida por el ministro Pidal, que había merecido con exceso. Otra recompensa fue el nombramiento como senador vitalicio en 1909, después de haberlo sido electo de nuevo por Málaga. Como favor personal del rey, desempeñó en los últimos años de su vida el cargo de comisario regio en el madrileño Canal de Isabel II.

En enero de 1918, fallecía en Madrid el hombre que había sido capaz de dar nuevos rumbos a la Armada en el siglo XX, superando el desastre del 98 y abriendo para la institución una nueva, brillante y prometedora etapa, en todos los sentidos. Por su expreso deseo, y pese a sus merecimientos, se negó a que sus restos fueran trasladados al Panteón de Marinos Ilustres de San Fernando (Cádiz). Esta decisión es muy significativa, pues allí hay enterrados bastantes marinos que lograron mucho menos que Ferrándiz.

Posteriormente, se dio su nombre a uno de los flamantes destructores de la clase *Churruca*, botado en 1928, perdido en la Guerra Civil; y luego al *David W. Taylor*, cedido por la Marina de Estados Unidos en 1957, a raíz de los acuerdos de cuatro años antes, y que sirvió en la Armada hasta fines de 1987.

Un balance de su labor

Habiendo sido muy consciente de los problemas que llevaron al desastre del 98, tanto por su participación en la política naval que condujo a este como por ser testigo de excepción de ellos, Ferrándiz tuvo el gran mérito de hallarles solución y conseguir ver aprobado su plan de reconstrucción de la Armada, tras muchos intentos poco realistas que fracasaron anteriormente. No solo reorganizó por completo las construcciones navales militares en España, concibiendo una solución que ha llegado a nuestros días, sino que, muy consciente de la dependencia estratégica y tecnológica de España en este sector, aprovechó decisiva y oportunamente el acercamiento a la Entente franco británica, tanto para superar la dependencia española de alianzas para defender su línea marítima estratégica de Balearesel EstrechoCanarias como para asegurarse la colaboración técnica imprescindible.
Siempre consideró que su plan de 1908, tan poco entendido en ocasiones, no era más que un primer paso, y los sucesivos programas de Canalejas en 1912, Amalio Gimeno —en un Gobierno del conde de Romanones— al año siguiente y el de Augusto Miranda y Godoy —con Eduardo Dato— en 1914, no fueron más que sucesivas ampliaciones de su proyecto de escuadra, siempre basados en un nuevo trío de acorazados de diseño británico, más grandes y potentes, y un número de unidades menores. Y es de destacar que, si los dos primeros Gobiernos fueron liberales, era conservador el tercero, con lo que Ferrándiz logró

imponer sus ideas sobre las rivalidades de los dos grandes partidos.
España se mantuvo neutral durante la Primera Guerra Mundial, gracias a que Italia la hizo posible primero. Luego se afianzó con la entrada en guerra de Italia en el bando de la Entente, despejando así el problema en el Mediterráneo occidental y central y aliviando así a Francia. Todo ello impuso un cambio de estrategia, con el segundo plan de Miranda, que suprimió el nuevo y más potente trío de acorazados y se basó en los submarinos, más adecuados entonces para una política neutral y básicamente autodefensiva. Pero la colaboración industrial y estratégica con el Imperio británico subsistió hasta el triunfo de Franco en la Guerra Civil española, para orientarse ya en los años cincuenta hacia la colaboración con el nuevo poder naval hegemónico: Estados Unidos.
Por otra parte, la labor de Ferrándiz por luchar contra la macrocefalia en la Armada y asentar la profesionalidad en su cuerpo de oficiales fue también decisiva, como fue reconocido incluso por un régimen tan crítico con las instituciones militares españolas como fue la Segunda República. Pero sus ideas de promoción de los suboficiales y especialistas no fueron aceptadas, tal vez por ser demasiado innovadoras para la época, dando así lugar a graves errores de los ministros republicanos.
Finalmente, todo liderazgo tiene un coste para el líder: el *cirujano de hierro* que la Armada precisaba —o que era preconizado para la propia España por los *regeneracionistas* — tuvo que pagar el alto precio de las críticas, incomprensión y enemistad de muchos de sus compañeros, lo que provocó su final aislamiento personal y su renuncia a honores y recompensas, cuando aun la joven generación de marinos que él había creado se hallaba en empleos inferiores. ¡Ojalá los ministros de Alfonso XIII, civiles y militares, hubieran tenido la profesionalidad, claro juicio y determinación que tuvo Ferrándiz!



EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO DE JOSÉ CANALEJAS

THE STRATEGIC LEADERSHIP OF JOSÉ CANALEJAS

Rafael González Fernández[1]



4

Resumen: Reconocido como un orador parlamentario de extraordinarias cualidades políticas e intelectuales, nos centraremos en dos etapas cruciales de la biografía de José Canalejas y Méndez (1854-1912): la de sus impactantes actuaciones parlamentarias durante la crisis de 1898 y la de sus intensos años como presidente del Consejo de Ministros (1910-1912). En este cargo, tras crear el cuerpo de regulares en Marruecos y promulgar la ley del servicio militar obligatorio, consiguió negociar con Francia el protectorado español en el norte de África. Su asesinato el 12 de noviembre de 1912, quince días antes de la firma del Tratado hispanofrancés, privó al Partido Liberal y al reinado de Alfonso XIII de uno de sus mejores políticos.

Palabras clave: Canalejas, crisis de 1898, presidente del Gobierno, España, Marruecos, Francia, servicio militar, Partido Liberal, reinado de Alfonso XIII.

Abstract: We shall study the strategic leadership of José Canalejas Méndez (1854-1912), a parliamentary speaker of remarkable political and intellectual qualities, in two specific circumstances: the debates on the crisis of 1898 in the Spanish Parliament and his achievements as prime minister in 1910-1912. From this position he created the Regular Corps, a native regular troop for the defence of Spanish territories in Northern Africa. Canalejas was also responsible of the important Spanish-French treaty of 1912 to create the Spanish Protectorate of Morocco. He enacted the transcendental law of obligatory

military service. His murder the 10th of November of that year, fifteen days before the treaty was signed, deprived the Liberal Party and the monarchy of Alfonso XIII lost one of his most distinguished politicians.

Keywords: Canalejas, crisis of 1898, prime minister, Spain, Morocco, France, military service, liberal party, reign of Alfonso XIII.

Estilo político de un gran orador de personalidad resiliente

Diputado del Partido Liberal desde 1881, Canalejas se mantuvo entregado a una tarea de actualización del país mediante reformas civiles, militares y estratégicas que España necesitaba incorporar a nivel técnicolegal, como Estado, y a nivel psicológicomoral, como nación. Y en ese empeño demostró Canalejas sus extraordinarias cualidades para la oratoria, perfeccionándola hasta el punto de que «el goce de escucharlo clavaba en los escaños a los parlamentarios de todos los colores y abarrotaba de público las tribunas cuando se conocía de antemano su intervención»[2]. Tras el éxito de sus discursos se encontraba siempre un altísimo nivel de preparación, de búsqueda incansable de datos y documentos que Canalejas procesaba a una gran velocidad, ayudado por una memoria prodigiosa y una capacidad de trabajo que sus amigos consideraban como propia de un hombre máquina. Sobradamente cumplidos los cincuenta años, así fue recordado por su hijo:

> *«Su energía física y mental parecía multiplicada. Dormía cuatro horas; estaba al corriente de los asuntos de todos los ministerios... En el Parlamento, no solo afrontaba las intrigas que contra él tramaban amigos y enemigos, sino*

que respondía, asombrando a todos con sus conocimientos técnicos, a interpelaciones hechas a sus ministros»[3].

Líder político, poseedor de un estilo *moderno*, semejante al de los candidatos estadounidenses, que, como Theodore Roosevelt, disfrutaban del contacto directo con sus posibles electores. De esta manera lo retrataba un contemporáneo:

«Se hallaba bien en la calle, formándose en el trato a lo humano con gentes y problemas. Sabía pactar con la realidad, y si faltaba gran tono a su estilo de hombre y de político, poseía, en cambio, virtudes de sagacidad y asimilación muy desarrolladas»[4].

El político catalán Francesc Cambó dejará escrito que Canalejas era «el político más inteligente y más culto que tenía España, superior a Maura en esos dos conceptos»[5].
Sus biógrafos recientes continuarán insistiendo en los beneficios de la fuerte personalidad que Canalejas demostró poseer desde su primera juventud, y sus rotundas cualidades como «orador muy eficaz, a la moderna, que, al margen de adornos e imágenes, combinaba la elegancia con la precisión y los dejes irónicos»[6]. Espléndido imitador, era capaz de reproducir con absoluta fidelidad los gestos y las voces de Antonio Maura (1853-1925), Práxedes Mateo Sagasta (1825-1903), Nicolás Salmerón (1838-1908) o cualquier otro político de su tiempo para asombro y regocijo de quienes disfrutaban de aquellas representaciones, incluido el propio rey Alfonso XIII[7]. A este respecto hay que señalar que dichas cualidades expresivas, integradas en el factor 4 —componentes teatrales— del *Affective Communication Test* de Friedmann, se consideran típicas del denominado *liderazgo carismático*[8]. Los otros tres factores expresivos de liderazgo carismático son comodidad en situaciones sociales, manifestaciones externas de la

emoción —a través del rostro y los gestos corporales— y tendencia a tocar y abrazar a otros. También parece que los tres representan con bastante precisión el estilo de comunicación que, por lo general, desarrollaba Canalejas en público.

Únicamente, con motivo de la muerte de su primera esposa en julio de 1897, se mostró Canalejas absolutamente paralizado durante algunos días en los que se sumió en una profunda tristeza, pero de la que se recuperó enseguida a través de la reanudación de los preparativos de su viaje a Cuba. Esta anécdota confirma la posesión de aquellas actitudes y comportamientos que los psicólogos entienden como propias de la personalidad resistente, caracterizada por conseguir transformar la pena, la frustración y la ira que suelen producir las situaciones adversas y estresantes de la vida en oportunidades de crecimiento y proyectos vitales de acción[9]. Son estos dos grandes grupos de variables —afrontamiento y acción personal, por un lado, y capacidad de crecimiento, por otro— las que caracterizan de manera central la capacidad de resiliencia de todo ser humano, entendida como un conjunto de factores de adaptación positiva a la adversidad[10]. Entre dichos factores de resiliencia se encontrarían la capacidad para el diseño de proyectos y metas, la creatividad, el optimismo, la capacidad para el perdón, el sentido del humor, la espiritualidad y la meditación, la actividad física, la capacidad de centrarse en el presente, de redescubrirse a uno mismo y de seguir aprendiendo, así como el apoyo social, que en el caso de Canalejas le proporcionaron sus familiares y sus escasos pero leales amigos. En este sentido, Canalejas fue siempre capaz de mantener la serenidad a la hora de enfrentarse con graves situaciones de conflicto interpersonal que requerían con urgencia algún tipo de acción negociadora.

El desastre de 1898. Intervenciones parlamentarias de Canalejas en torno a las causas de la derrota

Comprendiendo que la guerra de Cuba, iniciada en 1895, tenía que finalizar cuanto antes, y que la autonomía de la isla no lograría proporcionar, en modo alguno, la solución para tan grave conflicto, Canalejas organizó en 1897 un viaje a Estados Unidos y Cuba con el propósito de intentar descubrir sobre el terreno la posibilidad de una *tercera vía*. Para documentarse convenientemente, contó desde el principio con el detallado asesoramiento de su cuñado militar, el general Benigno de la Vega Inclán (1858-1942), consiguiendo del general Camilo García de Polavieja (1838-1914) que le facilitase su archivo, que estudió con todo detalle[11]. Como compañeros de periplo contó con su cuñado e íntimo amigo, Alejandro Saint Aubin (1856-1916), y con el capitán de fragata Baldomero Vega Seoane (1850-1910), un experto en blindajes para los barcos de guerra y la artillería naval. Durante todos los trepidantes episodios de aquel peligroso viaje, SaintAubin y Vega Seoane velaron constantemente por la seguridad de su amigo, recibiendo todo tipo de burlas, groseros insultos y violentas amenazas por parte de los numerosos partidarios de la insurrección cubana. Las observaciones de Vega Seoane acerca del inmenso poderío de los nuevos buques de la Marina de guerra estadounidense —que pudieron conocer directamente en una base naval cercana a Nueva York— resultaron fundamentales para elaborar los informes que Canalejas hará públicos poco después de su regreso a España, y en los que consideró —de manera realista— que Cuba podía darse por perdida.

La anexión de la Perla de las Antillas constituía una de las antiguas aspiraciones territoriales de buena parte de los estadounidenses, y no solo por la posible rentabilidad

agrícola y comercial que pudiera proporcionarles el control de la isla. La importancia estratégica de Cuba y Puerto Rico en las rutas marítimas del Caribe se mostró patente, de forma definitiva, una vez que Estados Unidos estuvo dispuesto a conseguir el control absoluto del canal de Panamá, de acuerdo con la doctrina planteada en 1890 por Alfred T. Mahan[12].

Desde entonces, la política naval de Estados Unidos se orientó a emular la estrategia imperialista de Gran Bretaña, basada en una poderosa flota de guerra constituida por acorazados y cruceros de batalla de gran autonomía y potencia de fuego. Parecía perfectamente claro que las nuevas unidades navales que Estados Unidos comenzó a construir en sus modernos astilleros no estaban destinadas únicamente a un mero servicio de guardacostas ni al control ocasional de las islas y rutas del Caribe. En este nuevo contexto, que anunciaba el brioso estreno de un nuevo y poderoso actor internacional, resultaba imposible que las demás potencias europeas se atreviesen a mediar en el conflicto entre Madrid y Washington, arriesgándose así a enfrentarse con Estados Unidos. Tras unos inútiles y superficiales escarceos diplomáticos, el 25 de abril de 1898 se declaró formalmente una guerra que no quería ninguno de los dos bandos:

> *«Pero ambos se habían visto impulsados hacia ella por razones opuestas: Madrid, porque consideraba que la guerra era la única forma de perder el imperio sin que costase el régimen; y Washington, dadas las circunstancias, porque la guerra era la única forma de emprender la construcción de su propio imperio»*[13].

Casi ciento veinte años después, las razones de la catastrófica derrota española, con la pérdida de sus colonias de Cuba, Puerto Rico y Filipinas ese año —conocida también como el desastre de 1898—, se nos muestran tan

numerosas como variadas: la lejanía de la metrópoli, que dificultaba el envío de municiones y pertrechos, que siempre escasearon; la dificultad para poder abastecerse de carbón de buena calidad, al que los buques españoles tuvieron siempre muy difícil acceso, incluso en los puertos *neutrales*, habitualmente controlados por Gran Bretaña; la desordenada dispersión de tropas por diversas guarniciones, que en el caso de las Filipinas se encontraban repartidas por diferentes islas y posiciones de muy difícil defensa; la corrupción, ineficacia y lentitud de la burocracia civil y militar, carentes de los más elementales mecanismos de supervisión; la elevadísima tasa de soldados enfermos, que recibían asistencia médica de escandalosa precariedad; la pésima calidad de los cañones que guarnecían Santiago de Cuba, consistentes, muchos de ellos, en antiguas piezas del siglo XVIII fundidas en bronce y hierro e incapaces de mantener a distancia a la flota enemiga; la ausencia de lanchas torpederas y reflectores eléctricos, que posiblemente hubiesen dificultado que la escuadra norteamericana se mantuviese reunida tan cerca de la entrada del puerto de Santiago, y, sobre todo, el moderno diseño de los barcos de guerra estadounidenses, mucho más numerosos, fuertemente acorazados con planchas elaboradas con el método Harvey —Estados Unidos era ya el mayor productor de carbón y acero del mundo— y con una poderosa artillería de gran calibre y largo alcance. Indiscutiblemente, «la superioridad de los Estados Unidos frente a España no fue militar ni humana, sino industrial»[14].

Pero la derrota de 1898 también puso de manifiesto la falta de una estrategia naval española, absolutamente imprescindible para poder diseñar, crear y sostener una flota capaz de defender con eficacia los territorios ultramarinos. Tras la independencia de Hispanoamérica en el primer cuarto del siglo XIX —que arruinó las arcas españolas— y la catastrófica sucesión de guerras civiles y

cambios de regímenes políticos, España apenas fue capaz de conseguir el desarrollo de una estructura moderna de comunicaciones ferroviarias en su territorio peninsular, a diferencia del resto de Europa. Mientras que, en los inicios de 1898, los demás países llevaban décadas rediseñando sus respectivos programas navales, y potencias como Gran Bretaña y Estados Unidos habían apostado por la construcción de barcos acorazados de cada vez mayor potencia, España se recluía sobre sí misma, confiando en la modesta eficacia de su absoluta marginalidad en la escena internacional. Durante dos décadas de aislamiento, el denominado régimen de la Restauración (1875-1902) se mantuvo sin demasiados sobresaltos a través del *turno de partidos* acordado por Cánovas y Sagasta, tropezando —Gobierno tras Gobierno— con las mismas carencias y dificultades:

> *«La falta de una adecuada mentalidad naval en las clases políticas dirigentes, las escasas disponibilidades presupuestarias, la lentitud en los trámites administrativos de concesión de créditos y, por último, la carencia de una tecnología naval avanzada, que obligaba a contratar la construcción de los buques en el exterior»*[15].

Canalejas aparece en el escenario parlamentario del desastre de 1898 como una suerte de portavoz patriótico, dispuesto a reconstruir los detalles de las causas estratégicas de aquel devastador fracaso colectivo. En las sesiones del Congreso del 3 y 4 de mayo de 1898, inmediatamente después de la destrucción en Filipinas de la escuadra española del almirante Patricio Montojo (1839-1817), Canalejas respondió con extrema cortesía al discurso de Sagasta, en ese momento presidente del Consejo de Ministros. El desastre de Cavite, en Filipinas, cuyos detalles más impactantes y desmoralizadores se habían conocido a

través del cable telegráfico, constituía —según afirmó Canalejas— «el término de un proceso indefinido en la serie de estas grandes desventuras que han engendrado nuestras contradicciones, nuestras impaciencias y nuestra imprevisión». Tan graves negligencias políticas y administrativas justificaban la protesta viva y legítima contra lo que sucedía, protesta que surgió entre la opinión pública española de forma espontánea y sincera, y no por inspiración republicana, carlista o de los *enemigos de la patria*. Si, como unas horas antes había señalado Sagasta en su discurso, la guerra de Cuba y la guerra con Estados Unidos procedían «de un plan preconcebido de la política norteamericana», el Gobierno español debería haber «trazado un plan correcto y definitivo», advirtiendo a tiempo que «la lucha con Estados Unidos reclamaba ante todo una escuadra y grandes defensas en las costas»[16].

La falta de previsión por parte de los conservadores se había revelado de manera especialmente escandalosa a partir de abril de 1895, en cuyo mes había comenzado la insurrección cubana. Según señalaba Canalejas, en aquel tiempo no tenía Estados Unidos ningún acorazado, disponiendo tan solo de un escaso número de cruceros protegidos, por lo que España podría haber impuesto por entonces su notoria superioridad naval. Pero entre 1895 y 1898, Estados Unidos construyó 42 nuevos barcos de guerra, incluyendo cuatro acorazados de combate de once mil toneladas, dos acorazados de ocho mil toneladas, un crucero blindado de ocho mil toneladas y otros barcos de guerra cuya relación proporcionará con todo detalle Canalejas en la sesión del día siguiente, 4 de mayo.

Utilizando los datos contenidos en publicaciones oficiales estadounidenses redactadas en 1896, y que de ninguna manera eran inaccesibles al público español, se podría haber sabido que en aquel mismo año —segundo de la guerra en Cuba— en los astilleros americanos se estaban

empezando a construir otros cinco acorazados de once mil toneladas. Pero mientras el Gobierno español permanecía en la ignorancia y la desinformación acerca del inminente crecimiento del poder naval de Estados Unidos, desde el primer momento —denunciaba Canalejas— Estados Unidos conocía con todo detalle la precaria situación de la Marina de guerra española, incluyendo los datos acerca de las defensas costeras desplegadas en Cuba y Filipinas, así como los planes de trabajo de los astilleros en la Península. Canalejas había ya denunciado en los periódicos lo siguiente:

> *«En la Secretaría de Estado y en el Ministerio de Marina de Estados Unidos no solamente se conocía al detalle todo lo referente a la construcción de barcos, todo lo relativo a su poder naval, todo lo relativo a su eficiencia ofensiva y a sus medios defensivos, sino que están trazadas hasta las biografías de los jefes de la escuadra española, en las cuales se estampan sus condiciones de carácter, de iniciativa, de actividad, de temperamento y hasta si son solteros o casados»*[17].

Además, todos los movimientos de la escuadra del almirante Pascual Cervera (1839-1909) —destruida en julio de 1898 en Santiago de Cuba— habían sido estrechamente vigilados por barcos estadounidenses desde que salió de Cabo Verde en condiciones precarias de dotación artillera y de carbón, denotando no solo imprevisión, sino también una bochornosa escasez presupuestaria. En este sentido, Canalejas no pudo ser más enfáticamente claro:

> *«Noble, muy noble luchar por la paz; digno, muy digno, aun cuando no fuera práctico, aceptar la lucha cuando a ella nos viéramos constreñidos, sin medios; pero patriótico y prudente también prepararse para la lucha, y*

la lucha es principalmente hoy administración y dinero»[18].

Si en sus intervenciones parlamentarias del mes de mayo de 1898 Canalejas había detallado la situación en la que se encontraban las escuadras de España y Estados Unidos, en su discurso del 9 de septiembre de ese año proporcionó datos específicos sobre otros errores muy concretos, como el no haber empleado en Cuba la caballería, debido a lo cual «iban nuestras columnas aspeadas, jadeantes, persiguiendo al enemigo que nunca encontraban». Las consecuencias de otros muchos errores fundamentales también fueron padecidas —de manera trágica y directa— por los combatientes españoles:

«El error de enviar niños y no hombres; el error de no considerar que una campaña en climas tropicales (ahora lo están diciendo todos los publicistas del mundo) es irresistible mucho tiempo, aun para elementos sanos y fuertes, contra aquella falsa doctrina de la aclimatación, que ha costado más vidas y más sangre a España que ninguna de nuestras guerras anteriores, engendrando esa enorme responsabilidad que exige la conciencia popular más o menos callada, que exigirá la Historia con implacable severidad»[19].

Centrándose de nuevo en las vicisitudes de la escuadra del almirante Cervera, citó Canalejas diversas fuentes escritas, incluyendo al corresponsal del *Times*, que manifestaba su asombro por las condiciones en que los barcos españoles habían partido de Cabo Verde hacia aguas cubanas, sin la artillería gruesa del acorazado *Colón* y «todos los buques escasos de municiones; con carbón para cuatro o cinco días; con víveres para dos semanas»[20]. De fuentes españolas se pudo comprobar que, en efecto, Cervera solo pudo conseguir en Santiago de Cuba 2.300 toneladas de carbón,

caro y de mediocre calidad. Dada esta situación, Canalejas nos confirma lo siguiente:

> *«Algunas veces en el momento del combate no se pudo avivar los fuegos y apresurar la marcha, no pudieron dar toda su presión las calderas por la insuficiencia de ese elemento material, indispensable para dirigir y gobernar los barcos modernos»[21].*

Las consecuencias de la derrota de 1898: algunos aspectos políticos y psicosociales

Como ha señalado detalladamente el profesor Cayuela Fernández, la derrota de 1898 supuso para España la necesidad de tener que enfrentarse con «una crisis profunda de su concepto de nación», a la vez que, como país europeo, quedaba definitivamente incapacitado para participar en las tomas de decisiones internacionales que protagonizaban las potencias coloniales de aquel tiempo: Francia, Gran Bretaña y Alemania. La crisis de 1898 no solamente puso en evidencia la fragilidad institucional del sistema de partidos y las caducas estructuras sociopolíticas sobre las que se sustentaba el régimen de la Restauración, sino que «se convirtió en un potente acelerador histórico de transformaciones y contradicciones ya inmersas en el devenir de la España decimonónica»[22]: cuestionamiento de la monarquía como fórmula institucional adecuada para la nación española, y paulatino aumento de las posiciones y actitudes republicanas; definitivo impulso político de los movimientos nacionalistas en Cataluña y el País Vasco; aceleración del incremento de las agitaciones protagonizadas por el movimiento obrero, cada vez más y mejor encuadrado en organizaciones sindicales de orientación anarquista y socialista, y un profundo y creciente antimilitarismo, que contaminó a la opinión

pública, movilizándose activamente —como ocurrió en julio de 1909— contra las operaciones militares que España tuvo que sostener en el norte de Marruecos.

La impopularidad del servicio militar y la ley que lo regulaba —en función de la cual los reclutas con suficientes recursos económicos podían pagar en metálico su *redención* para no tener que ir a la guerra— también se alimentó, implacablemente, del recuerdo de la derrota de 1898. De ella siguieron dando testimonio, años después, miles de veteranos tullidos y enfermos a los que la nación española abandonó a su suerte, tolerando que muchos de ellos tuvieran que sobrevivir de la mendicidad. Como cualquier otra gran derrota militar, la de 1898 devastó la imagen del Ejército español y —simultáneamente— la de la nación a la que representaba con las armas en la mano:

> *«En el arquetipo mental del Ejército, desde dentro y desde fuera de sus miembros, la victoria es especialmente un éxito, un referente ideológico clave en la construcción del modelo de nación psicológicamente, y la derrota una muestra de deshonor, de ausencia de valía, de clara evidencia de debilidad, tanto frente al exterior como en lo relativo a la propia relación con la sociedad que lo rodea: la derrota hace inútil a un Ejército en la conciencia colectiva y en la construcción de la nación»*[23].

Los militares españoles reaccionaron, cada vez con mayor intensidad, contra los *políticos profesionales,* a los que hacían directamente responsables de la derrota de 1898. En los años posteriores, los militares no escatimaron oportunidad alguna de demostrar su resentimiento y desconfianza hacia los políticos. En este clima de opinión fue alimentándose entre los oficiales más jóvenes un creciente militarismo radical, sobre todo entre aquellos jefes *africanistas* que, como el general Francisco Franco (1892-1975), desarrollaron su carrera en el protectorado marroquí.

Se estableció la costumbre de que el rey Alfonso XIII proporcionara siempre el nombre de quien, en cualquier Gobierno, debía ser nombrado ministro de la Guerra, con lo que el monarca se constituyó en la cabeza del que comenzaría a denominarse en la calle como el *partido militar*, contribuyendo a desplazar cada vez más el poder político hacia el Ejército[24].

Tras la muerte de Sagasta en 1903, y a pesar de la creciente popularidad política de Canalejas, los más veteranos sucesores de Sagasta —Eugenio Montero Ríos (1832-1914), el marqués de la Vega de Armijo (1824-1908) y Segismundo Moret (1833-1913)— se movilizaron para impedir que Canalejas alcanzase la jefatura del Partido Liberal. En consecuencia, Canalejas, instalándose en una posición de abierta disidencia con sus correligionarios, se presentó como líder del Partido Demócrata a las elecciones generales de 1905, que ganará Montero Ríos.

Pero en un año y siete meses se sucederán seis Gobiernos liberales, encabezados respectivamente por Montero Ríos —con dos Gabinetes—, Moret, José López Domínguez (1829-1911), de nuevo Moret —en un Gobierno que durará solo cinco días— y Vega de Armijo, que cayó un mes y veinte días después.

En noviembre de 1905 la revista satírica, de signo catalanista, *¡Cu-Cut!* fue asaltada por militares por haber publicado una caricatura contra el Ejército. A raíz de este suceso, Moret fue directamente responsable de la Ley de Jurisdicciones, aprobada en febrero de 1906, que limitaba el derecho a la libertad de expresión, en beneficio de los militares. La aplicación de dicha ley disparará un aumento del catalanismo, con la fundación de Solidaridad Catalana, y las divisiones, cada vez más crispadas, entre los liberales.

El sistema bipartidista, inaugurado por el régimen de la Restauración, comenzó a resquebrajarse internamente, a la vez que surgieron los embriones de los futuros partidos

nacionalistas y la conjunción republicanosocialista comenzó a aumentar su número de escaños en el transcurso de las sucesivas elecciones generales. Como señaló un gran experto español en sociología electoral, en vez del esquema dualista —imperante en Gran Bretaña— entre *clases censitarias* y *clases obreras*, en España se produjo una *triangularización* entre, por un lado, las capas liberales y conservadoras —obedientes a la disciplina centralista—, por otro, las clases medias de la periferia, y, por último, el movimiento obrero[25].

Pero el sistema político español continuó resistiendo, de momento. Mientras Canalejas aguardaba pacientemente su ocasión, el año 1907 es el momento de Maura y su modelo de *revolución desde arriba*, al ganar las elecciones. Pero en 1909 la situación en Marruecos y los sucesos de Barcelona hicieron fracasar el proyecto político de Maura. Será entonces cuando Canalejas alcance finalmente el poder.

La situación estratégica en Marruecos y la crisis de 1909

Tras la crisis de 1898, el norte de Marruecos apareció como el único escenario en el que España podía seguir protagonizando su papel como potencia europea. El camino hacia la participación española en el protectorado de Marruecos tuvo su origen documental en el Convenio FrancoBritánico de 8 de abril de 1904. Su artículo 4 establecía que el comercio de una y otra nación en Marruecos y Egipto disfrutaría de igual tránsito por las posesiones francesas y británicas en África, aunque todas las concesiones de *grandes empresas* —ferrocarriles, puertos y caminos— estarían controladas por las autoridades coloniales de los respectivos territorios. La necesidad de garantizar el libre tránsito por el estrecho de Gibraltar se resolvió acordándose en el artículo 7 no permitir

que se llevasen a cabo fortificaciones ni obras estratégicas de cualquier clase en la parte litoral marroquí comprendida entre Melilla y las alturas que dominaban la orilla derecha del río Sebú, señalándose que dicha disposición no era aplicable a los puntos entonces ocupados por España en la costa marroquí del Mediterráneo. En este sentido, el artículo 8 delegaba en el Gobierno francés la tarea diplomática de ponerse de acuerdo con el Gobierno español acerca de la preservación de sus intereses en la zona, «dando conocimiento al Gobierno de su majestad británica del arreglo a que pudieran llegar Francia y España respecto a dicha cuestión». El 3 de octubre de ese mismo año de 1904, España aceptaba las condiciones planteadas por ambas potencias y se adhería a la declaración francobritánica mediante documento firmado en París por el embajador Fernando León y Castillo y el ministro galo de exteriores, Théophile Delcassé.
Dos años después, en la Conferencia Internacional de Algeciras —cuya acta se firmó en esa ciudad el 7 de abril de 1906— participaron los delegados plenipotenciarios de Alemania, AustriaHungría, Bélgica, España, Estados Unidos, Francia, Reino Unido, Italia, Marruecos, Países Bajos, Portugal, Rusia y Suecia. El acta de la conferencia determinaba cómo debía organizarse la fuerza de policía bajo la autoridad del sultán de Marruecos, la creación de un banco del Estado marroquí, la vigilancia y represión del contrabando de armas, la reorganización de los impuestos y aduanas, y el sistema de adjudicaciones y ejecución de servicios y obras públicas, incluyéndose la explotación de minas y bosques. Sobre la base de la conferencia, se fundó en 1908 la Compañía Española de Minas del Rif, tras el entusiasmo que produjo comprobar la riqueza del mineral de hierro que existía en aquel territorio, cuya ley media era del 63 % en zonas como la de Uixán, frente a la ley media de las minas de hierro de la península ibérica, que oscilaba

entre el 44 y el 55 %[26]. La construcción de un ferrocarril minero resultaba imprescindible para poder transportar el mineral de hierro hasta el puerto de Melilla, y fueron esas obras las que motivaron los primeros incidentes con los cabileños, que culminaron el 9 de julio de 1909 con el asesinato de seis trabajadores españoles.

Para el Gobierno de Maura —a la sazón en el poder—, la presencia en Marruecos era la única oportunidad estratégica que le quedaba a España de mantener una mínima voz en el escenario internacional, dirigido por las grandes potencias europeas del momento. Cualquier muestra de debilidad por parte española habría propiciado la intervención de Francia, por lo que ante los crecientes ataques protagonizados en los alrededores de Melilla por cabileños desafectos a la autoridad del sultán, el Gobierno español se vio obligado a tomar enérgicas medidas de policía, protagonizadas por fuerzas militares. Los enfrentamientos armados fueron creciendo en intensidad, y el 26 de julio se produjo la tragedia del barranco del Lobo, en la que perdieron la vida el general Pintos y 150 de sus hombres, además de resultar heridos otros 600 combatientes españoles. El Gobierno español decretó la movilización de reservistas para ser enviados urgentemente a Melilla, lo que motivó la indignada respuesta popular y la huelga general que desembocó en violentos disturbios de entre los que, por su gravedad, destaca la denominada Semana Trágica de Barcelona. La impopularidad de aquella medida de movilización de reservistas se fue tornando en creciente indignación, sobre todo al difundirse la especie de que aquellas operaciones militares obedecían tanto a deseos coloniales expansionistas como a la necesidad de proteger los intereses privados de las compañías mineras establecidas cerca de Melilla. No importa que la realidad fuese otra. Como señala Tusell: «Nada induce a pensar que las operaciones en Marruecos fueran la consecuencia de un

deseo expansivo y, menos aún, motivado en intereses económicos de carácter privado»[27]. Maura escribió que la explotación de las minas se había producido «por fuera de todo plan y toda iniciativa de los Gobiernos españoles», lo que parece cierto. Otra cosa es que, establecidas estas explotaciones, el presidente considerara su obligación protegerlas.

Entre el 26 de julio y el 2 de agosto, murieron en las calles de Barcelona 106 huelguistas y 8 miembros del ejército y las fuerzas de orden público. Quedaron completamente destruidos —por saqueos e incendios— 64 conventos, 14 iglesias y 33 establecimientos docentes, además de varios edificios, comisarías y comercios[28]. Poco tiempo después, se fusiló a cinco personas, entre ellas al pedagogo anarquista Francisco Ferrer i Guardia, fundador de la Escuela Moderna, cuya ejecución fue ardorosamente protestada en numerosas ciudades europeas, en algunas de las cuales se erigieron monumentos en su honor. La brutal represión de la revuelta barcelonesa, protagonizada por fuerzas militares y de artillería, evidenció, una vez más, el grave error político que suponía utilizar al Ejército —equipado con armamento y munición de guerra— para controlar los desórdenes públicos e incluso las manifestaciones y concentraciones pacíficas no autorizadas[29]. Según un autor, el Gobierno fue desbordado por los acontecimientos:

> *«El carácter espontáneo y desorganizado de la Semana Trágica contribuye a explicar que el Gobierno no previera lo que aconteció y tampoco pusiera los medios para evitarlo... Existía, eso sí, un estado de opinión violentamente contrario, en todas las clases sociales, incluidos los diputados del turno, en contra de la guerra marroquí y un latente anticlericalismo excitado por una prensa proclive, además, a utilizar un lenguaje*

demagógico e incluso incendiario [un término que dejó de ser metáfora para convertirse en realidad]»[30].

Dos días después del fusilamiento de Ferrer i Guardia, se reanudaron las sesiones de las Cortes, en la primera de las cuales —15 de octubre— comenzó en el Congreso un agrio debate entre el presidente Maura y el jefe de los liberales, Moret, que solicitó su dimisión. En las sesiones de los días siguientes fue creciendo la tensión entre los conservadores y los liberales —a los que apoyaron los republicanos— hasta que el día 20 de octubre tuvo lugar un durísimo enfrentamiento entre Moret y el ministro de la Gobernación De la Cierva, directamente responsable de la violenta represión de la Semana Trágica. El nerviosismo por las reacciones que se produjeron en diversas capitales europeas tras el fusilamiento de Ferrer envenenó sin remedio los debates del Congreso. Moret y De la Cierva estuvieron a punto de llegar a las manos. La situación parlamentaria se hizo insostenible. El presidente Antonio Maura y su ministro de la Gobernación se encontraban políticamente pulverizados, y el 21 de octubre se formó un nuevo Gobierno presidido por Segismundo Moret, que fue incapaz de reconducir la grave crisis de relación institucional, abierta entre el Partido Liberal y el Partido Conservador. Apenas cuatro meses después, el 9 de febrero de 1910, José Canalejas alcanzará la presidencia del Consejo de Ministros, del que formarán parte Manuel García Prieto —en la cartera de Estado— y Ángel Aznar como ministro de la Guerra. El nuevo Gobierno fue recibido con el optimismo y la esperanza que el país necesitaba tras los terribles acontecimientos del año anterior. Pero la izquierda parlamentaria no dejará de insistir —durante años— en los sucesos de 1909.

Canalejas en el poder: el protectorado de Marruecos y la reforma del servicio militar

Como presidente de un Gobierno que ejerció su mandato entre 1910 y 1912, correspondió a Canalejas participar intensamente en sucesivas negociaciones internacionales en las que los principales países europeos —Alemania, Francia, Italia y Gran Bretaña— se disputaban el control de los territorios marroquíes. Como potencia de muy segundo orden, España se encontraba, desde el principio, en rotunda inferioridad de condiciones. Pero Canalejas no dudó en arriesgarse a adoptar enérgicas medidas diplomáticas y militares, continuando los esfuerzos de los Gobiernos que le precedieron.

Como la mayoría de los políticos de su tiempo, Canalejas confiaba en que los territorios marroquíes podrían conjurar, en cierta medida, la frustración del país por la derrota de 1898. Y que tal vez se conseguiría el apoyo popular de la misma forma en que la guerra de Tetuán (1859-1960), decidida en su momento por el Gobierno de O´Donnell, había recibido el aplauso entusiasta y solidario de la reina Isabel II, la Iglesia, la prensa, los militares y los partidos políticos españoles. Pero no ocurrió lo mismo después de 1909, cuando las opiniones de militares y civiles comenzaron a separarse de manera crecientemente radical. Así lo hizo notar, años después, Ortega y Gasset en su *España invertebrada*:

> *«En 1909 una operación colonial lleva a Marruecos parte de nuestro Ejército. El pueblo acude a las estaciones para impedir su partida [...] Sin embargo, aquel reducido empeño bastó para que despertase el espíritu gremial de nuestro Ejército. Entonces volvió a formarse plenamente su conciencia de grupo, se concentró en sí mismo, se unió*

consigo mismo; mas no por esto se reunió al resto de las clases sociales»[31].

Efectivamente, los sucesos de la Semana Trágica y el fusilamiento de Ferrer propiciaron que en noviembre de 1909 se constituyera la *Conjunción republicanasocialista*, con la que el líder socialista Pablo Iglesias consiguió su primer escaño de diputado, en mayo de 1910.

La sesión del Congreso del 7 de julio de 1910 se recuerda por el escándalo que levantó en la Cámara la siniestra amenaza que, durante su debut como diputado, arrojó Pablo Iglesias contra Antonio Maura, recordando su responsabilidad en la violenta represión de los sucesos del año anterior en Barcelona. Tanto el presidente del Congreso, conde de Romanones, como los diputados Gumersindo de Azcárate —republicano— y Eduardo Dato —conservador— contribuyeron con su nerviosismo a calentar un agrio debate en el que Canalejas demostró —una vez más— sus excelentes dotes diplomáticas al ejercer como sereno, paciente y cortés mediador parlamentario. Aquella tensa jornada parlamentaria tuvo como colofón el atentado que, quince días después, sufrió Antonio Maura en Barcelona, cuando fue herido en un brazo y una pierna por los disparos que efectuó contra él un joven catalán, Manuel Posa Roca, de quien se dijo que era un socialista acicateado por los discursos de Pablo Iglesias. Pero en el juicio se demostraría que se trataba, más bien, de un joven perturbado, y se le condenó a tres años de cárcel y cien pesetas de multa.

En aquel año 1910 el ya presidente Canalejas y su ministro de Estado —García Prieto— encontraron en Marruecos una situación diplomática bastante complicada, desde el momento en que los intereses de España chocaban de manera inevitable con los de otros países —Francia, Gran Bretaña, Alemania— militarmente muy poderosos, en plena expansión y consolidación territorial de sus colonias. Aunque España había participado en la Conferencia de

Algeciras de 1906, lo cierto es que el reparto de Marruecos había sido previamente acordado en el Tratado francoitaliano de 1901 y la declaración francobritánica del 8 de abril de 1904, a la que España tuvo que adherirse mediante el Convenio hispanofrancés del 3 de octubre de 1904. Tras el Acuerdo franco-alemán, firmado el 4 de noviembre de 1911, Italia, Gran Bretaña y Alemania aceptaban la posición hegemónica de Francia en Marruecos, mientras que España debía conformarse con exiguos territorios litorales situados entre Ceuta y Melilla.

El Tratado hispano-marroquí del 16 de noviembre de 1910, firmado por el ministro de Estado García Prieto y su homólogo del sultán, Sidi Mohamen el Mokri, establecía de manera definitiva el derecho español para poder intervenir militarmente en los territorios fronterizos a Ceuta, Melilla y Alhucemas. Al día siguiente, en el Senado, Canalejas planteará de forma meridianamente clara que España no es, en modo alguno, ni un *pueblo agotado* ni una nación que no pueda cumplir —moral y materialmente— con todas sus obligaciones. Como gesto diplomático de buena voluntad —y también con clara intención propagandística—, en enero de 1911, el rey Alfonso XIII y Canalejas visitaron Melilla y sus alrededores, donde se les fotografió profusamente mientras los agasajaba la población mora[32]. Cuando el 21 de marzo de 1911 se produjo la intervención de Francia en Marruecos, ocupando las ciudades de Fez y Mequinez —en contra de las cláusulas establecidas por Francia y España en el Acta de Algeciras de 1906— se creó un estado de intensa alarma. Fiel a su acostumbrado estilo parlamentario, Canalejas acudió al Congreso para tranquilizar a los diputados, indicándoles que el Gobierno español defendería sus territorios. Fue una declaración serena que, muy probablemente, no tomaron en cuenta los diplomáticos franceses, convencidos de que Canalejas no se arriesgaría a padecer otra *semana trágica* de protesta y violencia

revolucionaria, como la que en 1909 arruinó políticamente al Gobierno conservador de Antonio Maura. Como siempre que actuaba en el Congreso, Canalejas demostró su inteligencia y veloz capacidad de respuesta ante los ataques del socialista Pablo Iglesias y del demagogo radical Alejandro Lerroux, hermanados —desde las elecciones de 1910— en la tarea de enarbolar una y otra vez las banderas de la Semana Trágica de Barcelona y del fusilamiento del *mártir* Ferrer i Guardia.

Al comienzo de la sesión del 8 de abril de 1911, el diputado Aura Boronat —correligionario de Canalejas— concretó el miedo que provocaba en el país cualquier posible intervención militar en Marruecos, afirmando que España no debía «lanzarse a aventuras temerarias», y que el problema marroquí no era un asunto meramente militar, sino de relaciones internacionales:

> *«Es una cuestión diplomática que no ha de resolverse en Marruecos; ese problema ha de resolverse en Madrid, en París, en Londres y en Berlín. Mientras no haya una acción concertada de esas potencias con España, España no podrá hacer nada para resolverlo»*[33].

Canalejas contestó diciendo que, efectivamente, el problema marroquí se trataba de una cuestión diplomática:

> *«Ni nosotros tenemos ni hemos tenido jamás propósitos belicosos, sino deseos de que la alta personalidad nacional de España colabore con las demás potencias al esplendor, y se reconozca que nosotros no somos un pueblo conquistador, pero sí un pueblo capaz de corresponder en la medida de nuestros medios y fuerzas a la obra que están realizando las grandes Naciones europeas en el Imperio marroquí»*[34].

Pero, precisamente por tratarse de una cuestión básicamente diplomática, tampoco debía olvidarse la obligación de ejercer la *legítima defensa* de las plazas españolas, sus fortalezas y establecimientos militares del norte de África, que aseguran la integridad del territorio nacional, «aun cuando estén allende del mar» y puedan suponer la «eventualidad de arrostrar gravísimas eventualidades».
Concluía Canalejas de la siguiente manera:

> *«Lo que hago es fortalecerme diciendo aquí, en confesión ante mi patria, que nosotros tenemos una personalidad vigorosa y enérgica, aunque prudente y mesurada, que somos enemigos de aventuras, que quizás es España la nación que más desea la paz en el mundo, que no puede temer nadie en el interior ni fuera de España que por imprudencia de su Gobierno, por aspiraciones románticas, por quijotismos que serían funestos, perturbemos la paz de los demás. Queremos paz dentro de casa y paz fuera, acción civilizadora y culta, pero nos recogemos en nuestra propia dignidad y en nuestra propias obligaciones para cumplir compromisos que son indeclinables»*[35].

En la sesión del 8 de mayo, el socialista Pablo Iglesias criticó que en las operaciones de policía desarrolladas en los alrededores de Ceuta, se izó la bandera y se dieron *vivas* a España, por lo que había que recordar que —se refería Iglesias a los sucesos de 1909 del barranco del Lobo—: «También otra reciente operación de policía costó al país mucha sangre y mucho dinero»[36]. Con la paciencia que Canalejas siempre mantuvo con el diputado socialista, intentó explicar cuándo y de qué manera se desarrollaban tales operaciones de policía en los alrededores de Ceuta y de Melilla, y cuál era su valor y su significado diplomático e internacional:

«Si España abandona la defensa de las proximidades de nuestras plazas; si ve inerme que se apoderan otras naciones de Marruecos, o que aquel imperio se desmembra, sustituyéndole una anarquía, y España no acude, España ha dimitido su puesto de nación africana y no sé si está en el camino de dimitir su puesto de nación europea»[37].

Iglesias replicó manifestando que los socialistas no deseaban, en modo alguno, la merma de los territorios españoles, pero que debía recordarse que la pérdida del antiguo imperio colonial —del que Ceuta y Melilla se podían considerar sus únicos residuos— se había producido mientras gobernaban los que se proclamaban «más patriotas que los socialistas», que eran, además, los responsables del «atraso del país en todos sentidos».
La réplica de Canalejas fue la de un verdadero estratega convencido, y resumía de manera impecable sus ideas:

«Somos muchos los que pensamos que en aquellos desastres de S. S. lamenta y recuerda, aunque escudando la responsabilidad en otros elementos, cuando creo que todos fuimos solidarios en la desgracia, intervino el predominio del mismo criterio que S. S. invoca, la abstención de una política internacional; abstención que nos redujo a términos tales de poquedad, que nos suscitó tantas y tan graves dificultades, tantas y tan enormes defecciones y nos llevó a tan triste aislamiento, que bien puede encontrarse ahí la raíz de los males que S. S. deplora»[38].

El 3 de junio Canalejas anunció en el Congreso el envío de tropas a diversas zonas de la costa entre Ceuta y Melilla, tropas que el 8 de junio ocuparon Larache, Alcazarquivir y Arcila. Dicha iniciativa militar se realizaba sin ánimo alguno de conquista —manifestó sereno Canalejas—, respetando

escrupulosamente la autoridad del Majzen, pero con el decidido propósito de defender a quienes España protegía. Dicho propósito incluiría, si fuera necesario, el uso de «medios de violencia» para «combatir con los enemigos de fuera y con los enemigos de dentro»[39]. A pesar de las críticas que le llovieron de manera implacable desde periódicos franceses —como *Le Temps*— y españoles —como *El Socialista*—, a pesar de las protestas sociales y las huelgas que se desarrollaron durante aquel verano de 1911, el Gobierno español había conseguido, por fin, un importante éxito internacional.

Pero, como cabía de esperar, la opinión pública española no pensaba lo mismo que el primer ministro:

> *«No dio todo su valor a lo acaecido, pues ignoraba que, si a Canalejas le hubiese faltado sagacidad y diligencia, Francia se nos habría adelantado, tomando lo que el jefe de nuestro Gobierno supo salvar felizmente»[40].*

Desde el punto de vista diplomático, parece claro que, ante aquella situación, España tenía que arriesgarse. Y en este sentido coincide uno de sus más recientes biógrafos:

> *«Canalejas mostraba una gran audacia y sentido de la responsabilidad, haciendo valer la posición española en el marco estricto de los acuerdos internacionales. Lograba así frenar las intenciones expansionistas de Francia y sentar las bases de un entendimiento que fructificaría en el Tratado hispano-francés, firmado el 27 de noviembre de 1912, pocos días después de su asesinato, que establecía el protectorado Español en Marruecos con capital en Tetuán»[41].*

Esa fue la situación que quedó oficialmente plasmada en esa última fecha al repartir las zonas correspondientes a los territorios del protectorado francés y al español de acuerdo

con la división establecida oficialmente el 30 de marzo de 1912. A Francia le correspondieron 350.000 kilómetros cuadrados y más de cinco millones de habitantes, y a España unos 16.700 kilómetros cuadrados —el 5 % del territorio marroquí— y unas 750.000 personas. Ahora bien, el tratado en cuestión también representaba el fin de la etapa de *penetración pacífica* en Marruecos, y el comienzo de una catastrófica *escalada militar* que se prolongaría hasta principios de 1927.

Directamente vinculado con la situación en Marruecos, se encontraba el eterno problema de que, para conseguir mantener el *statu quo* en aquellos territorios, hacía falta incrementar los presupuestos militares y el número de efectivos. Desde el punto de vista de la hacienda española, la escalada militar en Marruecos resultó verdaderamente catastrófica, pues obligó a acumular un déficit presupuestario que cada año resultaba más difícil manejar. A partir de 1913, las operaciones militares en el protectorado comenzaron a incrementarse sin remedio, por lo que la aceleración de la tasa de aumento de los gastos de España en Marruecos llegó a ser «superior a la del Ministerio de la Guerra en la Península, o a la del total de los gastos ministeriales de la nación»[42].

Desde el punto de vista de los efectivos militares, Canalejas consiguió que se aprobase la creación del cuerpo de Regulares —por Real Orden del 30 de junio de 1911—, así como una nueva ley —de 12 de febrero de 1912— que establecía el servicio militar obligatorio y eliminaba la injusta *redención a metálico*. La indignación popular contra la guerra en Marruecos, y la violencia desatada en julio de 1909, en protesta contra la llamada a los reservistas que debían marchar a la guerra de Melilla, se encontraban, sin duda, en el ánimo de Canalejas y de todos los que le apoyaron para sacar adelante esas dos nuevas leyes.

Pero ambos proyectos no solo obedecían a las circunstancias sociopolíticas del momento, sino que Canalejas los tenía pensados desde muchos antes. Y así lo demostraría cuando públicamente apoyó en 1887 el programa de reformas militares que el general Manuel Cassola (1837-1890), a la sazón ministro de la Guerra con Sagasta, había presentado —sin éxito alguno— en el Congreso. Dicho programa incluía la necesidad del servicio militar obligatorio, que Canalejas consiguió que se implantase en 1912. En cuanto al diseño definitivo del cuerpo de regulares, desde mediados del siglo XIX existían diversos modelos de tropas nativas —mandadas por oficiales europeos— en las colonias de Francia y Gran Bretaña. En el caso de los territorios marroquíes bajo el control de España, los soldados rifeños habían comenzado a reclutarse entre las cabilas de los alrededores de Melilla, desde finales de 1908, para constituir las primeras unidades de Policía Indígena, caracterizada por su pésimo equipamiento, uniformidad y adiestramiento. Aunque las unidades de Policía Indígena se siguieron manteniendo durante años, los Regulares —al mando del entonces teniente coronel Dámaso Berenguer (1873-1953)— se organizaron a la manera europea, proporcionando a sus miembros uniformes y equipos bastante más dignos que los de la Policía. Una vez adiestrados, Berenguer fue encuadrando a sus Regulares en compañías de infantería y escuadrones a caballo, que se integraron en batallones *tabores*, mandados por oficiales y sargentos españoles.

Después de Canalejas

Siempre quedará la duda de si Canalejas y Maura hubiesen podido revitalizar el sistema bipartidista, inaugurado por el régimen de la Restauración, desde el momento en que ambos políticos demostraron poseer categoría de grandes líderes nacionales. Además, mantuvieron abiertas diferentes

líneas de comunicación entre ellos, en las que debatieron —muchas veces a través de largas cartas— la posibilidad de consensuar la realización de proyectos políticos de gran envergadura y largo alcance[43]. Pero, tras el asesinato de Canalejas, las rivalidades entre las facciones políticas del partido liberal —protagonizadas por las luchas entre García Prieto y Romanones— se repetirán en el partido conservador, en cuyo seno los incondicionales de Maura no podrán resistir la ambición de los *idóneos* de Dato ni la de los *intransigentes* de De la Cierva[44].

Algunos de los nuevos partidos —republicanos, socialistas, regionalistas— irán ampliando lentamente su representación parlamentaria con diputados de cada vez mayor nivel político. Y la cuestión de Marruecos seguirá palpitando en España como un grave problema de opinión pública y pendencias políticas de todos los colores. Un problema que estallará trágicamente con el llamado desastre de Annual —en el verano de 1921— y el golpe de Primo de Rivera —en septiembre de 1923—, que acabará para siempre con el sistema político que había creado la Restauración y que Canalejas había tratado de mantener y actualizar, modernizándolo con todas sus energías y talento.



EL MARCO DEL LIDERAZGO NAVAL ESPAÑOL DURANTE LA SEGUNDA REPÚBLICA

THE FRAMEWORK OF THE NAVAL LEADERSHIP DURING THE SPANISH SECOND REPUBLIC

Adolfo Morales Trueba[1]



5

Resumen: El liderazgo estratégico encuentra en su contexto las referencias esenciales que dirigen su ejercicio, y resulta de particular interés su análisis en el ámbito naval español, durante los años correspondientes a la Segunda República. España era un país con una condición eminentemente marítima, gobernado por un nuevo régimen con una profunda voluntad transformadora y situado en una posición geoestratégica clave en el tiempo más convulso del periodo de entreguerras. Sobre esta situación general se han identificado como principales factores que condicionaron el liderazgo naval republicano y que definieron su marco de desarrollo: el ideario republicano, el factor político y el factor geoestratégico. Este trabajo revisa cada uno de ellos, contribuyendo con su análisis al conocimiento del liderazgo estratégico desempeñado por los responsables españoles de las políticas realizadas durante la Segunda República española.

Palabras clave: Estrategia, liderazgo, Marina de guerra, contexto histórico, España, Segunda República.

Abstract: The strategic leadership, when applied to any field of human activity, is driven by the elements and references existing in its own context. The combination of all these factors creates the framework that determines the performance and drives the actions of the individuals in charge at a specific time in History. When studying in detail the strategic leadership in a given period, it is particularly

interesting to consider the analysis in the naval field of the Spanish Second Republic.

This political regime, borne in a country with a mainly maritime condition and with a clear naval projection, found itself in a key geostrategic position in the Western Mediterranean scenario in the most dramatic times of the interwar period. It was a time troubled by the growing political tensions coming from external powers, both in Europe in general and in the Western Mediterranean in particular. It was a period characterised, on one hand, by the failure of the collective security system built around the Nation’s Society and, on the other, by the growing belligerence of the Axis powers: Germany focused mainly in Central and Eastern Europe, and Italy focused essentially in the Mediterranean.

Of all of them, the political tension that could potentially affect Spain was precisely the one with the greatest naval element: the Italian attitude and its consequences for the stability in the Mediterranean. This situation rapidly evolved into a complex scenario that required a singular strategic leadership and vision, and a situation that would have called for actions projecting into the medium and long term.

Under this general framework, we can identify the main factors that determined the republican naval leadership of the period, and which guided its development. The most relevant can be grouped

under three elements, each of them influencing in a specific way the different policies developed at the time:

— The republican ideal. The ideological component of the regime, applied to the republican military, influenced the configuration and orientation of such a tool. The republican ideal contained the actions and limitations that, beyond the influence exercised over the political component, also affected the technical decisions taken in the Republican Army and Navy; it is the element that allows us to understand the view that the regime's strategic thinkers and leaders had and how they understood that the naval resources should be shaped and sized.

— The political factor. It explains the line followed by the Second Republic in dealing with the security and defence of Spain and her interests. This is an element that identifies how the regime intended to support the national sovereignty and national interests and what role the naval power would play in those purposes.

— The geostrategic factor. It defined where the Spanish interests laid, as well as the perceived weight of the existing risks and threats in those years of growing tension. According to those, the national policies were oriented towards some priorities, and the main effort of the naval resources

was to be directed towards certain interests and objectives.

This paper covers each of the above elements, contributing with its analysis to the knowledge of the strategic leadership applied by the Spanish officials, responsible for the policies developed during the Spanish Second Republic.

Keywords: Strategy, Leadership, Navy, historical context, Spain, Second Republic.

El liderazgo estratégico que se desempeña en cualquiera de los campos encuentra en su contexto los elementos y las referencias esenciales que dirigen, condicionan o limitan su ejercicio. Se trata de factores que, por ejemplo, permiten al líder identificar dónde se encuentran los intereses propios y dónde los ajenos, el lugar donde pueden estos enfrentarse —y por tanto donde están amenazados— y donde pueden cohabitar o incluso cooperar.
Marcan la referencia a seguir para sostener una línea coherente con los propósitos superiores y el fin último deseado, de forma que se mantenga la cohesión del proyecto en su conjunto, impidiendo políticas parciales que distorsionen el fin pretendido.
Definen el marco de lo posible y practicable, apuntando cuáles pueden o han de ser los objetivos alcanzables para lograr los propósitos propios y obstaculizar o cooperar con los ajenos. De nada servirá plantearse unas metas imposibles de llevar a cabo, bien por carecer de los recursos necesarios para ello, bien porque la oposición a la que hubiera que enfrentarse para lograrlas lo impidiese con toda probabilidad.
Ayudan al líder a identificar los recursos que habrá de disponer para llevar a cabo los propósitos propios. También

aportan las obligaciones, los límites, las servidumbres y el rozamiento que modulan el proyecto. Imposiciones que el líder incorpora a sus procesos, como por ejemplo son los condicionantes políticos, culturales o ideológicos.
Aproximando esta introducción a un periodo concreto, resulta de particular interés el análisis de los factores y referencias esenciales que definieron el marco de actuación del liderazgo estratégico español en el ámbito naval, dentro del periodo correspondiente a la Segunda República. Un régimen correspondiente a un país con una condición eminentemente marítima que se encontró en una posición geoestratégica clave en el Mediterráneo occidental en un tiempo marcado por una creciente tensión, caracterizada por estos tres puntos capitales:

— El revisionismo y creciente agresividad de Alemania, dirigida fundamentalmente a su entorno centroeuropeo.
— El revisionismo y creciente agresividad de Italia, centrada especialmente en el Mediterráneo y lo que consideraban su área de expansión natural en África.
— El fracaso del sistema de seguridad colectivo articulado en torno a la Sociedad de Naciones.

De todos ellos, el que más afectaba a España tenía un claro componente naval: la expansión italiana y sus consecuencias para la estabilidad del Mediterráneo. Por ello, cuando en octubre de 1935 Italia trasladó de lleno la tensión a este escenario, la República hubo de sentirse directamente implicada, puesto que allí se encontraba la parte más relevante y sensible de los intereses marítimos españoles.
Con la invasión italiana de Abisinia, se abrió una profunda crisis dentro de la Sociedad de Naciones. El ataque, además de amenazar directamente el curso del Nilo —vital para la economía de Egipto— y los intereses de Gran Bretaña en Sudán, suponía un refuerzo de la posición italiana en los

accesos al mar Rojo desde el océano Índico, planteando un claro riesgo para las rutas marítimas que enlazaban las islas Británicas con sus colonias en Asia.

Se precipitó así un complicado escenario que exigía de un liderazgo y una visión estratégica singulares para sostener la independencia de las políticas nacionales en un ámbito demasiado condicionado por el equilibrio internacional. Algo que habría requerido una actuación diseñada pensando en el medio y largo plazo.

Sobre esta situación general, se pueden identificar los principales factores que condicionaron el liderazgo naval republicano y que definieron su marco de desarrollo. Los más relevantes se pueden agrupar en tres elementos, cada uno de los cuales hubo de influir de una forma particular en las políticas realizadas:

— El ideario republicano. El factor ideológico que, aplicado al recurso militar, afectó a la configuración y orientación de esta herramienta. Abarca el conjunto de actuaciones y servidumbres que, además de influir notablemente en el factor político, se trasladaron a las decisiones técnicas realizadas en el ámbito del Ejército y la Marina republicana. Es el elemento que permite identificar cómo entendían los líderes que debía definirse y dimensionarse el recurso naval republicano.
— El factor político. Que marcó la línea a seguir por la Segunda República en el ámbito general de la seguridad y defensa de España y sus intereses. Es el elemento que permite identificar cómo se pretendía sostener la soberanía e intereses nacionales y qué papel se otorgaba al recurso naval en estos propósitos.
— El factor geoestratégico. Que definió la localización, el valor y los riesgos y amenazas existentes sobre los intereses españoles en aquellos años de tensión creciente. Apuntando, en consecuencia, cuáles habrían de ser las prioridades a seguir por las políticas

nacionales y hacia qué intereses y objetivos había de orientarse el esfuerzo naval.

Este trabajo revisa cada uno de ellos, contribuyendo con su análisis al conocimiento del liderazgo estratégico desempeñado por los responsables españoles de las políticas realizadas durante la Segunda República española.

El ideario republicano y el recurso militar

La Segunda República española fue un régimen que llegó al poder con una profunda voluntad transformadora. Su afán reformista pretendió alcanzar todos los ámbitos, con diferente éxito. Los líderes republicanos no constituían un conjunto ideológicamente homogéneo y cohesionado, lo que provocó que muchas de las transformaciones y actuaciones pretendidas inicialmente sufriesen diversos vaivenes, fruto de diferentes visiones, en los sucesivos Gobiernos. Este fue el caso, por ejemplo, de iniciativas como la reforma agraria o la separación IglesiaEstado.

Sin embargo, las reformas realizadas en el año 1931 sobre el Ejército y la Marina militar permanecieron prácticamente inalteradas hasta julio de 1936, lo que permite ver un relativo consenso entre el liderazgo republicano en su visión hacia ambas instituciones. A pesar de este acuerdo general, la realidad es que las actuaciones llevadas a cabo trascendieron del ámbito técnico, y pretendieron un propósito de mayor alcance que el de lograr la racionalización y mayor eficacia posible en las fuerzas militares.

El primer cambio relevante que se produce con el cambio de régimen reside en el modelo escogido para ejercer el liderazgo estratégico en el ámbito militar. Con la República se da paso a figuras civiles con un perfil claramente político, alejado de criterios técnicos. Nuevos perfiles encargados de impulsar las reformas directamente desde el nivel

estratégico en clara ruptura con el modelo anterior, en el que las figuras militares habían llevado el peso principal de la evolución, bien dirigiéndola ellas mismas desde la cúpula ministerial, bien diseñándola e impulsándola desde los escalones técnicos de mayor nivel.
Antes de dirigir la atención hacia el ámbito naval, hay que hablar inevitablemente sobre la reforma militar que realizó Manuel Azaña siendo ministro de la Guerra, en tanto que constituyó una referencia política insoslayable para los ministros de Marina encargados de diseñar la transformación republicana de la Armada; muy especialmente Javier Casares Quiroga y José Giral Pereira. Sobre dicho proyecto se han realizado múltiples estudios, como los de Michael Alpert o Stanley G. Payne[2].
Azaña fue uno de los principales pesos políticos republicanos y uno de los líderes indiscutibles de la izquierda política del régimen. Su estudio del ámbito militar le había proporcionado una imagen muy negativa de este, y contemplaba el Ejército como una organización ineficiente, vulgar y pretenciosa cuya necesidad de reforma era inexcusable e inaplazable para adecuarlo a las necesidades de España y a sus posibilidades.
Su referencia se encontraba en el modelo militar francés de la Tercera República (1870-1940)[3]. Pertenecía así a una escuela de pensamiento anterior a la Segunda Guerra Mundial que todavía no había incorporado las modernas visiones que, a partir de 1939, catalizarían una completa revolución en los medios, técnicas y tácticas empleados en el combate. Era, pues, seguidor de una doctrina militar que colapsaría de una forma inesperada frente a las nuevas estrategias desarrolladas por los alemanes a lo largo de la década.
Sobre la situación que se encontró Azaña al hacerse cargo del Ministerio de la Guerra, cabe destacar que el Ejército español de 1931 era una institución que contaba con la

tradición de interferir en la política por medio de pronunciamientos militares. Incorporaba un número desproporcionado de oficiales, disponía de unos medios obsoletos y escasos, y una organización ineficiente y desajustada a los recursos disponibles. Algo que, además, se combinaba con múltiples deficiencias de instrucción y capacitación técnica.

Aunque la atención que se le había prestado durante la dictadura de Primo de Rivera, consecuencia especialmente del conflicto en Marruecos, había mejorado algo sus recursos, no había servido más que para paliar ciertas carencias acuciantes, sin suponer un remedio estructural. Así pues, el nuevo régimen se enfrentaba a la necesidad de acometer una reforma integral que hiciese frente a estos tres desafíos consustanciales:

— Asegurar la lealtad del Ejército, separándolo de la vida política.
— Reorganizar, ajustar y modernizar su estructura.
— Dotarlo de los medios modernos necesarios para cumplir sus cometidos de una forma eficaz.

Azaña era muy consciente de ello, y nada más ocupar su nuevo puesto como ministro de la Guerra procedió a iniciar los cambios por medio de un conjunto de decretos aprobados entre los meses de abril y septiembre de 1931. En esencia, se dirigieron principalmente a alcanzar los dos primeros objetivos, que acometió de forma conjunta, aunque dando prioridad al primero e imprimiendo así un carácter muy político a su reforma.

Impulsó en primer lugar las normas destinadas a cambiar el carácter formal del Ejército, con las correspondientes iniciativas simbólicas que adaptaron su iconografía y formas al nuevo régimen, y el decreto exigiendo prestar fidelidad a la República con la siguiente fórmula: «Prometo por mi

honor servir bien y fielmente a la República, obedecer sus leyes y defenderla con las armas».

Al mismo tiempo redujo notablemente el exceso de efectivos, organizando un pase a retiro extraordinario que permitió reducir notablemente el sobredimensionamiento de cuadros de mando y dar salida a un gran número de personal disconforme con el nuevo régimen.

Fusionó las escalas existentes en una única escala de oficiales y creó el cuerpo de suboficiales. Una integración que, junto con el cierre de la Academia Militar de Zaragoza, la racionalización de las restantes y un cambio educativo que no llegó a desarrollarse, pretendía evolucionar la carrera y la visión del oficial a un nuevo modelo moderno y leal con las instituciones. Simultáneamente, llevó a cabo diversas medidas destinadas a dignificar y mejorar las condiciones de vida de los empleos subalternos e incrementar sus salarios, supuestamente entre quienes mayor sentimiento prorepublicano había.

La estructura existente se reorganizó, reduciéndose sensiblemente las unidades disponibles, de forma que de dieciséis divisiones de infantería se pasó a ocho, al tiempo que las unidades de artillería, caballería e ingenieros disminuyeron, ajustándose a los apoyos necesarios para las nuevas divisiones[4]. Sin embargo, una de las necesidades más relevantes del Ejército, como era la de dotarlo de material suficiente y moderno para cumplir sus misiones, no fue planteada de forma relevante hasta 1935, cuando Gil Robles, como ministro de la Guerra, se encontró con la crisis surgida en el Mediterráneo, consecuencia de la invasión italiana de Abisinia.

Si bien Azaña era consciente de las carencias y deficiencias de material, la realidad es que ni él ni el resto de gobernantes republicanos estuvieron dispuestos a realizar el gasto que implicaba. En un momento de transformación, mientras la política presupuestaria trataba de eliminar el

déficit y alcanzar un equilibrio entre gastos e ingresos, los recursos se dirigieron de forma prioritaria hacia las reformas estructurales e institucionales de carácter civil, dejando al margen la inversión en recursos militares.

En definitiva, Azaña primó lograr la lealtad militar al régimen y su separación de la vida política, seguida de la modernización y racionalización de su organización, dejando de lado una dotación de medios que, aunque identificada como una necesidad, no coincidía con la prioridad del gasto. Marginación influenciada por la estimación de Azaña de que España necesitaba sostener únicamente una fuerza defensiva con fines disuasorios frente a una agresión, al poder confiar en la seguridad colectiva proporcionada por la Sociedad de Naciones[5].

En el ámbito naval, los líderes designados para hacer frente a la transformación de la Marina militar llegaron claramente influidos por el pensamiento de Azaña. Inspirados por su espíritu y reforma del Ejército, los dos primeros ministros de Marina, Santiago Casares Quiroga y José Giral Pereira, se marcaron dos objetivos similares a los materializados por Azaña: racionalizar la organización y los medios existentes reduciendo efectivos, unidades y centros, y asegurar la fidelidad de la institución al nuevo régimen.

Sin embargo, pronto se encontraron con una realidad diferente que les llevó a tratar a la organización naval de una forma distinta. En primer lugar, la Armada no poseía la tradición golpista del Ejército, y desde 1868 no había tomado parte activa en ningún pronunciamiento o movimiento contra el poder establecido, incluso en los momentos más convulsos: la crisis de las Juntas Militares de Defensa, el golpe de Primo de Rivera o las conspiraciones y movimientos que tuvieron lugar para acabar con su dictadura. Igualmente, salvo excepciones, los cuerpos de oficiales de la Armada habían recibido a la República con beneplácito, o, al menos, indiferencia.

Por otro lado, la situación de la Armada no era tan grave y tenía muchas peculiaridades que, para alcanzar los mismos objetivos, exigían un tratamiento distinto. Algo reconocido pronto por el propio ministro de Marina, Santiago Casares Quiroga, quien al poco de proclamarse el régimen se encontraba como no procedía la aplicación rigurosa del ideario de Azaña y marcaba estas diferencias: «Me encuentro, a diferencia del ministro de la Guerra, con que la escala de la Marina de guerra es inferior a las necesidades nacionales»[6]. La visión de la sobredimensión del Ejército no era trasladable a la Marina militar, ni siquiera atendiendo al diseño de una herramienta puramente defensiva.

Al igual que Azaña, los ministros de Marina republicanos iniciaron su andadura implementando la correspondiente normativa formal, destinada a ajustar la simbología y las formas al nuevo régimen, cuestión que trajo consigo medidas como la asignación de nuevos nombres a los buques o la sustitución de las coronas reales por las murales[7].

Igualmente se impuso también la obligación de prestar el juramento de fidelidad al nuevo régimen, y se aprovechó también para introducir cambios en la uniformidad, de forma que se daba un paso hacia su homogeneización entre todos los cuerpos y escalas, acompañado de medidas populares dirigidas a los estamentos inferiores, caso de aquellas destinadas a beneficiar a las clases de marinería, como el decreto del día 22 de abril por el que se ordenó la licencia para el 1 de mayo de todos los marineros de reemplazo que hubiesen de licenciarse durante todo el año 1931, lo que se tradujo en una pérdida de dotación repentina en numerosos buques[8].

Se otorgó una amnistía a toda clase de delitos políticos, sociales o de imprenta cometidos durante los últimos años de la monarquía, y, el 1 de mayo de 1931, el ministro de Marina ordenó el indulto de todas las correcciones

impuestas por vía disciplinaria o gubernativa, invalidándose todas las notas desfavorables[9]. Este se hacía extensivo a las penas impuestas por sentencias de consejos de disciplina a marinería, tropa y clases. También se nombró una comisión que revisaría los fallos de los tribunales de honor, permitiendo el regreso de miembros de la Armada expulsados por diversas causas[10].

En lo relativo a la reorganización, se siguió el asesoramiento de los técnicos en un grado muy superior al del proceso seguido en el Ejército. Este asesoramiento estaba basado, a su vez, en estudios anteriores al cambio de régimen que tenían como referencia modelos de organizaciones navales modernas, muy especialmente la francesa[11].

La organización naval republicana dispuso de la figura del ministro de Marina como máximo responsable del nivel estratégico, otorgando más peso a esta personalidad que las normas que la precedieron los años anteriores y reforzando su relevancia con la nueva figura del subsecretario de Marina, de carácter igualmente político, subordinado directamente al propio ministro en la pirámide jerárquica. Figura con similares funciones que el subsecretario de la Guerra, creado en ese ministerio.

En esta línea, que reforzaba el liderazgo político en la Marina militar, y junto con el Ministerio de la Guerra, se suprimieron las antiguas capitanías generales y regiones militares, y con ellas el poder que podían tener sus responsables sobre las autoridades civiles en tiempos de desórdenes o insurrección.

Si bien en líneas generales la reestructuración y simplificación de la organización naval fue guiada como se ha dicho por criterios técnicos, igualmente se realizaron ciertas actuaciones contrarias y dirigidas al ámbito del personal, caso de la supresión de algunos cuerpos, como el de infantería de marina, y otras que se encontraban en la

línea de beneficiar de forma abierta a los ámbitos subalternos.

Unas medidas entendidas como una cuestión de beneficio social y como una contribución que asegurase lealtad de la institución al nuevo régimen sobre estamentos diferentes a los anteriores cuerpos de oficiales, donde se estimaba que más republicanismo podía haber.

Este fue el caso de la creación de nuevas clases de oficiales en los cuerpos auxiliares, sin la titulación y formación necesaria para ello, o de las razonables medidas adoptadas en beneficio de las clases subalternas antes mencionadas. Algunas muy acertadas y otras, fruto de condicionantes políticos que, especialmente después de la victoria del Frente Popular en febrero de 1936, no favorecieron en absoluto la disciplina y la cohesión de la institución.

Al respecto de las medidas destinadas a favorecer aquellos estamentos donde se suponía que existía un mayor sentimiento pro republicano, son muy significativas las palabras del ministro de Marina José Giral, quien, en relación con los citados cuerpos auxiliares y las mejoras aplicadas para favorecerlos, lamentaría cómo, a pesar de todo, parte de ellos se sumó a las filas nacionales en julio de 1936, haciendo frente a una República a la que «tanto debían» y que los «reorganizó y mejoró»[12].

Por último, en relación con la dotación de medios, la situación era, al menos, igual de preocupante que la del Ejército, en tanto que la fuerza naval con que se encontró la República era una estructura con numerosos desequilibrios y pocas posibilidades de actuar de forma eficiente. Era escasa en relación con sus adversarios potenciales y, por tanto, no aportaba valor a una hipotética alianza, más allá de ofrecer unas bases de alto valor estratégico, pero deficiente valor logístico. Contaba con un exceso de cruceros en comparación con la falta de medios más aptos para la defensa naval, y mostraba notables carencias de

aprovisionamientos y municiones, siquiera para completar los cargos de guerra de los principales calibres.

Esta deficiente situación de recursos, al igual que la del Ejército, no cambió sustancialmente entre 1931 y 1936, y no se llevaron a cabo medidas de calado para modernizar y dotar los medios navales, ajustándolos al cometido defensivo que les asignaba la República. Sin embargo, hay que mencionar que, a partir de la primavera de 1936, el ministro Giral, coincidiendo con el claro deterioro de la situación en el Mediterráneo y la progresiva constatación del fracaso de la Sociedad de Naciones, concibió un relevante Plan Naval que actuaba sobre la Marina en su conjunto y que, lamentablemente, vio truncada su aprobación y ejecución por el comienzo de la Guerra Civil.

El nivel estratégico del liderazgo naval republicano se caracterizó, pues, por una gran dependencia de la organización naval de la figura del ministro y el carácter político de su figura. Con la referencia de Azaña, este nivel estratégico priorizó lograr la lealtad de la Marina militar al nuevo régimen, reforzando su separación de la vida política y reorganizando y racionalizando una estructura a la que se otorgó un cometido principalmente defensivo. Al igual que el Ministerio de la Guerra, con la excepción del plan del ministro Giral de 1936, no se impulsó de una forma decidida la inversión necesaria para la modernización y dotación de medios y recursos hasta ese año.

El factor político

La concepción general de un régimen en relación con un ámbito determinado, más allá de los matices ideológicos y partidarios, ha de ser la referencia esencial a la hora de trazar las líneas de acción que marquen las políticas nacionales que contribuyen directamente a su consecución. A ese planteamiento superior han de subordinarse los líderes responsables, y la política de seguridad y defensa es

uno de los mejores ejemplos sobre ello. A este respecto, cabe afirmar que durante los años republicanos mantuvo un relativo consenso, independientemente del signo de los gobiernos.

En esencia, tuvo como principal objetivo sostener una neutralidad armada, sin ambiciones externas, determinando realizar una estrategia de seguridad defensiva, conservadora en lo territorial y carente de deseos expansionistas: perseguía principalmente sostener la independencia e integridad, empleando si fuese necesario sus medios militares con una función defensiva.

Como pilar esencial para su consecución, la República apostó por el sistema internacional de seguridad colectiva, basado en la Sociedad de Naciones, al tiempo que continuaba el juego de equilibrios con los actores más importantes del escenario del Mediterráneo occidental, caso de Gran Bretaña —principal poder naval del área—, Francia e Italia, desarrollado por los anteriores gobiernos españoles desde el principio de siglo. Lamentablemente, a lo largo de la década, el sistema internacional de seguridad colectiva acabaría mostrando su ineficiencia y saltando definitivamente por los aires con el estallido de la Segunda Guerra Mundial.

Mientras tanto, en ese juego de equilibrios, la República nunca llegó a plantearse abiertamente el dilema entre neutralidad y alineamiento. Es más, a pesar del alejamiento de Italia producido a partir de 1931 por el cambio de régimen, la alianza con Francia quedó descartada de antemano, no ya solo por falta de consentimiento español, sino también porque París nunca la pretendió, ni Londres, Roma y Berlín la hubieran consentido sin reacción.

Aun así hay que resaltar que la realidad iba a impedir sostener siempre una neutralidad abierta en un foro como el de la Sociedad de Naciones, llegando a inclinar en ocasiones a España hacia el bloque francobritánico, como sucedió con ocasión del conflicto italoabisinio, cuando la postura

neutralista española se hizo muy difícil e inestable, dado que la grave situación internacional no permitía dicha opción[13].

Si bien esta política de neutralidad no difería en el fondo de la llevada a cabo por los diferentes gobiernos españoles desde comienzos del siglo XX, incluidos los de la dictadura de Primo de Rivera, sí lo hacía en tanto que la dirección republicana procuró formalizarla desde el principio, incorporándola a su norma fundamental: la Constitución de la República.

Su artículo 6 establece que «España renuncia a la guerra como instrumento de política nacional». Un mandato que de por sí excluye cualquier intención ofensiva en las políticas de defensa, y que se completa con la alusión detallada posteriormente en el artículo 77, que marca como línea roja para llegar a la guerra el agotamiento de «todos los medios defensivos que no tengan carácter bélico»[14].

Igualmente, refuerza el compromiso jurídico nacional con la Sociedad de Naciones y sus convenios, al tiempo que se subordinaba a esta en lo referente al empleo de los medios bélicos, considerados como un último recurso[15]. Un claro compromiso con la Sociedad y el paraguas de la seguridad colectiva que, sin embargo, y en contra de lo que pueda pensarse, no eximía por completo de la asunción de empresas militares, en tanto a que la norma fundamental de la propia Sociedad suponía el compromiso de emprender acciones bélicas en el caso de una agresión contra alguno de sus miembros[16].

Como se ha anticipado, el compromiso neutralista y pacifista se sostenía sobre los recursos militares y su eficacia, y no debe pues interpretarse como antimilitarista, ya que desde el principio se preocuparon los políticos republicanos de aclarar que la neutralidad española exigía de estos medios para asegurar su defensa y su paz. Así se puede encontrar a dirigentes como el propio Manuel Azaña

expresándose en diciembre de 1932 ante las Cortes de esta manera acerca del modo en que había de interpretarse la mencionada neutralidad armada[17]:

> *«España no puede permanecer indefensa: España es un país pacífico, no solo porque lo hemos dicho en la Constitución, sino porque lo somos [...] pero nadie es dueño de su paz, ni siquiera la Sociedad de Naciones puede sernos a nosotros una garantía de paz [...] y España tiene que estar en condiciones tales que, en caso de conflicto [...] pueda al menos hacer respetar su propia paz».*

Esta postura, aproximándola al ámbito naval, es igualmente compartida por los líderes responsables, caso de José Giral, ministro de Marina, quien manifestaba en 1932 que, dada la posición de España en un entorno marítimo especialmente sensible y codiciado, era indispensable y urgente reformar la Marina de guerra colocándola en condiciones de máxima eficacia[18].

Su análisis, como líder en el ámbito naval, tiene en cuenta el propósito de su *escalón superior* plasmado en una política de seguridad, eminentemente neutral y defensiva, así como los intereses geoestratégicos y marítimos, y entiende pues que la Marina de guerra necesitaba redefinir sus medios y composición para cumplir esta función de la mejor manera.

La cercanía a la península, la posición de las áreas de interés marítimo nacionales y el citado matiz defensivo de las misiones que podrían asignarse a la Armada para protegerlas necesitaba así aumentar aquellos medios que mejor respondiesen a este fin con capacidades más aptas para cometidos de este tipo: submarinos, destructores, etc., en detrimento de los cruceros, más apropiados para misiones de seguridad en largas comunicaciones marítimas, lo que no era el caso de España[19].

Giral, en línea con responsables navales del anterior régimen, consideraba que la opción naval española y su contribución a la defensa y garantía de neutralidad de España pasaba por contar con una Marina militar que, aunque modesta, pudiese vencer el equilibrio entre la francesa y la italiana, muy igualadas entonces y muy recelosas por el dominio del Mediterráneo, en el que las Baleares eran muy codiciadas por ambos[20].
La estrategia republicana en el ámbito naval se formalizó en el mes de abril de 1932, cuando el ministro Giral marcó los siguientes propósitos a una comisión designada por él para analizar la situación y necesidades de la Marina militar[21]:

> *«A) Hacer respetar nuestra neutralidad en cualquier conflicto:*
>
> *1.ª Porque las demás naciones sepan que las fuerzas navales que poseemos están en condiciones de entrar en combate en cualquier momento.*
>
> *2.ª Por ser estas fuerzas navales suficientes para que el temor de que [...] puestas con nuestra situación estratégica en uno de los platillos de la balanza la inclinasen de ese lado, impida nos obliguen a intervenir.*
>
> *B) Que si nos viésemos obligados a entrar en guerra a favor de uno de los bandos, aquel al cual nos inclinásemos, gracias a nuestra situación y al refuerzo de nuestros elementos navales, domine en todo momento en el estrecho de Gibraltar y se tengan seguras las comunicaciones entre los puertos de Baleares, Marruecos y la península, impedir también el éxito a cualquier ataque a Baleares principalmente».*

Es decir, Giral oficializó así la pretensión republicana de configurar una Marina defensiva, subordinada a la política

de neutralidad nacional, que tuviese la suficiente fuerza y preparación para suponer un claro elemento de disuasión frente a potenciales agresores, al tiempo que aportase valor a una potencial alianza para poder ser usada en pro de la neutralidad.

El factor estratégico

Al igual que el factor político, la situación geoestratégica española en los años treinta era un condicionante inexcusable a la hora de que los líderes del ámbito naval diseñasen sus políticas. Un factor que no se podía obviar si un país esencialmente marítimo como era España quería sostener la soberanía nacional en un momento tan complicado. De la importancia del mar para España era muy conscientes sus líderes navales, como el ministro de Marina José Giral, quien en 1932 ya destacaba el importantísimo valor económico de las actividades nacionales en ese entorno[22].
Después del desastre de 1898, España había vuelto su mirada hacia Europa en general y al Mediterráneo en particular, donde su relevancia se derivaba principalmente de su privilegiada situación geográfica, en un importantísimo lugar de paso entre el Atlántico y el Mediterráneo. Una posición que el contralmirante francés Raymond de Belot definió como la situación estratégica más importante de Europa desde el punto de vista marítimo[23].
España disponía de multitud de puntos de apoyo a fuerzas navales militares entre las que, además de multitud de puertos civiles, destacaban unas bases navales bien situadas y orientadas: las bases navales principales de Ferrol, Cádiz y Cartagena, y las bases navales secundarias de Ríos en Vigo y Mahón. Una posición que permitía actuar, apoyar, impedir o dificultar la actuación de un tercer país sobre las vías marítimas más relevantes del entorno, y que

eran claves para las comunicaciones, la seguridad y la economía de los principales países europeos.

A este respecto, cuando el almirante Darlan definió y propuso al Gobierno los que, a su entender, debían ser los principales planes de guerra de Francia, destacó lo fundamental de la actuación sobre dos áreas de interés marítimo bajo la influencia directa de España: el Estrecho y las Islas Baleares. Darlan entendía como esencial para la seguridad francesa, entre otros, el realizar una defensiva marítima en el paso marítimo de Gibraltar y una ofensiva terrestre y aérea en el Marruecos español, Baleares, Ceuta y Canarias[24].

La concepción estratégica francesa consideraba prioritario hacer frente a la amenaza italiana y alemana, con la peligrosa incertidumbre de la actitud de España —en el momento del estudio sumida en la Guerra Civil—, cuya neutralidad Darlan consideraba importantísima, ya que, en caso contrario, obligaría a atacar aquellas posiciones que amenazasen las rutas marítimas francesas.

Acudiendo a lo escrito por el vicealmirante Juan Cervera Valderrama en 1935, se puede muy bien intuir dónde se debía centrar España su atención naval y por qué[25]:

> *«España, por su situación geográfica, tiene en sus manos los principales nudos de comunicaciones en Europa. […] Las comunicaciones con el oriente, granero de Europa, en el que se asienta el poder más formidable que hay en el mar [en alusión a Gran Bretaña] están intervenidas por el estrecho de Gibraltar y las islas Baleares. Tenemos una posición que puede servir al amigo y entorpecer al enemigo, y que en este sentido es inestimable. El mérito de nuestra política internacional consistirá en saber utilizarla en pro de la neutralidad».*

Teniendo en cuenta la amenaza que podía cernirse sobre ellos, la dirección republicana había pues de prestar una

atención especial a dos áreas marítimas muy concretas: el estrecho de Gibraltar y el archipiélago de las islas Baleares.

El estrecho de Gibraltar

El Estrecho no era una zona más de interés marítimo. Para España, era uno de los puntos determinantes de su política exterior. Un lugar sobre el que el propio Salvador de Madariaga resaltaba un obligado interés, consecuencia de la privilegiada posición que se tenía sobre él, definiéndolo como: «El hecho más importante de los que determinan nuestra política»[26].

Además del interés español, la condición de paso obligado para las rutas comerciales que cruzaban el Mediterráneo hacia y desde el Atlántico lo convertían igualmente en el centro de atención naval de suma importancia para otras naciones. Hay que subrayar que por estas rutas no navegaban únicamente productos con procedencia o destino a las costas de países mediterráneos, sino que también incorporaban la práctica totalidad del comercio marítimo realizado entre las potencias europeas y sus colonias y regiones administradas en el Índico y más allá, caso de la Indochina francesa, las Indias Holandesas o la India británica, que cruzaba el Mediterráneo desde Suez hasta el estrecho de Gibraltar.

Las comunicaciones a través del Mediterráneo suponían el eje principal de la política naval de Gran Bretaña y, como consecuencia, mantenía desplegado sobre ellas un gran poder naval y aéreo como pieza clave para sostener su comercio y asegurar su existencia como gran potencia. La política realizada por el Imperio Británico giraba en torno al mantenimiento del *statu quo* y la libertad de movimiento en la ruta de comunicación que cruzaba el mar Mediterráneo y unía su territorio europeo con la India; una ruta que se veía amenazada en diversos puntos, de los que en lo referente a

España destacaban el propio estrecho de Gibraltar y el sur de las Baleares, desde las que se podía atacar su tráfico.
La dependencia británica del tráfico marítimo que navegaba por el Mediterráneo era mayúscula, y, por esta razón, disponía de fuerzas aéreas y navales apoyadas en tres puntos fuertes: Gibraltar hacia el Estrecho, Malta en el centro y Alejandría hacia el canal de Suez. Las mayores de todas las Marinas presentes en el área.
Junto con el interés de Gran Bretaña, la dependencia italiana del tráfico de mercancías que atravesaba el estrecho de Gibraltar era absoluta. En los años treinta, pasaban por él en torno a diecisiete millones de toneladas de mercancías con destino a Italia: doce millones de toneladas de hierro y carbón procedentes de Gran Bretaña, tres millones de toneladas de cereales, algodón, carbón, cinc, petróleo y derivados procedentes de Norteamérica y dos millones de toneladas de cereales, café, azúcar, lana y carne proveniente de América del Sur. Eran bienes esenciales para poder subsistir, en tanto que más del 86 por ciento de los recursos necesarios para el funcionamiento de la economía italiana llegaban por mar, de los cuales más del 75 por ciento a través del estrecho de Gibraltar, del canal de Suez y el estrecho de los Dardanelos[27].
Todo ello convertía a Italia en una suerte de isla, de forma que el cierre de los estrechos, muy especialmente el de Gibraltar, la privaría de todos esos aprovisionamientos vitales. Como consecuencia, esa total dependencia del tráfico marítimo por los estrechos constituía una enorme vulnerabilidad estratégica para este país.
Como se puede ver, las líneas de comunicación que cruzaban el Estrecho frente a las costas españolas tenían una gran relevancia para el sostenimiento de la economía de países como Gran Bretaña e Italia, y con ella introducían otro factor añadido: el interés militar de cualquier otra

nación que compitiese o entrase en conflicto con cualquiera de ellas, caso de Francia.
Dada su situación, si España hubiese contado con el pleno control de las orillas norte y sur, este hubiera sido suficiente para gobernarlo empleando medios de defensa costera; sin embargo, la presencia de la base británica de Gibraltar impedía llevar a cabo este control del Estrecho con esta forma de actuación, sin la connivencia británica, bien por medio de su alianza, bien de su neutralidad.
Sin embargo, el desarrollo de nuevas armas como el submarino, la aviación naval o la proliferación de las minas a partir de la Primera Guerra Mundial había abierto un nuevo campo donde se abría la posibilidad de hacer frente a los grandes poderes navales tradicionales, al menos con un carácter local y temporal. De esta forma, la evolución de las tácticas y de los armamentos navales había provocado un cambio sustancial en las concepciones estratégicas tradicionales haciendo más vulnerable el control británico sobre el estrecho de Gibraltar.
Así, la disposición de fuerzas en ambas orillas y el despliegue de dos bases tan importantes como eran las de San Fernando y Cartagena, que permitían la actuación simultánea en ambos mares, otorgaba grandes ventajas y valor a la actuación española en la zona. Unas ventajas que, como se ha dicho, únicamente podían ser condicionadas o limitadas por Gran Bretaña gracias al dominio del mar en la superficie con fuerzas apoyadas en Gibraltar.
La consideración naval de Gran Bretaña como el mayor obstáculo de España para el control del paso entre los dos mares no obviaba el hecho de que este país era igualmente una amenaza importante para los intereses británicos en el Estrecho y el Mediterráneo, dada su posición y posibilidades de atacar Gibraltar, base clave para el Reino Unido. Algo que iba a ponerse claramente de manifiesto en la Segunda Guerra Mundial cuando los alemanes planearon la

Operación Félix, que pretendía hacerse con Gibraltar atacando desde territorio español[28].
Por estas razones, en lo referente a esta zona de interés naval, Gran Bretaña era el único país al que España no debía enfrentarse, por lo que, en el caso de un conflicto en el Mediterráneo en que España estuviese implicada, era esencial contar, al menos, con su neutralidad.
Centrando la mirada sobre los intereses militares del Estrecho, se debe subrayar que este era el punto donde, dominado por Gran Bretaña o por España con su consentimiento, se podía impedir la reunión de las fuerzas navales francesas del Atlántico y el Mediterráneo, y donde se podía impedir la salida de las fuerzas navales italianas hacia el Atlántico. Una connivencia hispanobritánica podía así bloquear el paso del Estrecho y cerrar sus rutas marítimas a terceros países, de forma que con un poder naval adecuado y sus bases principales habrían de hacer valer el factor naval de España en el Mediterráneo[29].
Como se ha dicho, el poder británico y español sobre el Estrecho dificultaba mucho la actuación de terceros países en la zona. Durante la crisis de Abisinia, la tensión en este mar creció hasta un punto en el que se creyó muy posible un conflicto entre Gran Bretaña e Italia. Las opciones de Italia de acceder a este territorio africano hubiesen podido evitarse cortando su acceso a través del canal de Suez, presionándola económicamente por medio de un bloqueo en el Estrecho y asumiendo las consecuencias de su reacción dentro del Mediterráneo.
Incluso sin contar con la posible intervención francesa o española del lado británico, la Marina italiana no consideraba posible vencer este bloqueo y atacar en el estrecho de Gibraltar. La razón no era otra que el estudio de los factores de la lejanía del territorio italiano y la manifiesta inferioridad de fuerzas frente a la Royal Navy.

La distancia existente entre los aeródromos de Cerdeña y este punto —780 millas— no permitía tampoco un ataque o apoyo aéreo a una fuerza naval italiana en la zona —los aviones italianos de aquel momento no superaban las seiscientas millas de autonomía—, con lo que el temor del cierre del Estrecho fue un factor decisivo para que la Regia Marina concluyese que no tenía opciones frente a la Royal Navy.

Francia era conocedora de cómo Italia estaba aprisionada económicamente en el Mediterráneo, verdadera obsesión para Mussolini. Ante esta dependencia italiana del comercio y aprovisionamiento exterior que llegaba por el estrecho de Gibraltar, en los años treinta el almirante francés Darlan elaboró una estrategia donde, con la necesaria colaboración británica, planeaba, ante un conflicto, asfixiar a Italia cerrando ambos puntos[30]. Algo para lo que, en el caso del estrecho de Gibraltar, era igualmente importante la neutralidad o alianza española.

Sobre el interés de terceros países de actuar en el Estrecho como consecuencia de su rivalidad con Gran Bretaña o Italia, se puede mencionar como al comienzo del siglo XX Francia identificaba este punto estratégico como clave en su competencia con los intereses británicos en el Mediterráneo. Su estrategia ya subrayaba entonces la importancia de obtener el apoyo de las posiciones españolas en la zona si la fuerza naval británica basada en Gibraltar obligaba a forzar su paso. Una cuestión que, hecha extensiva a todo el teatro, revelaba la clave que suponía la alianza o neutralidad española para Francia, consecuencia de la presencia en el Estrecho y en Mahón, centro de las rutas que unían Argelia y Orán con Córcega y Tolón.

Las Baleares

Por su situación en el Mediterráneo, España poseía un valor marítimo de primer orden en el delicado equilibrio geopolítico de los años treinta: las islas Baleares y su principal base naval, Mahón, potenciada con grandes fondeaderos naturales de las bahías de Palma, Alcudia y Pollensa. De ellas, la isla de Menorca podía ser considerada como la posesión más ventajosa del escenario marítimo del Mediterráneo occidental.
Si las rutas marítimas que cruzaban del Mediterráneo al Atlántico a través del estrecho de Gibraltar eran esenciales para la economía británica e italiana, y el paso por este la clave para controlarlas, las rutas que cruzaban la parte occidental del Mediterráneo en dirección nortesur —enlazando Francia y el norte de África— lo eran para la seguridad y la economía de la República francesa, y las Baleares la zona clave donde interrumpirlas.
Sobre ellas, el archipiélago ocupaba un lugar central y la base naval secundaria de Mahón una posición de privilegio en la equidistancia con Italia, Francia y Argelia. La situación de Menorca la coloca en torno a 140 millas de Barcelona, 220 de Marsella, 250 de La Maddalena, en Cerdeña, 315 de Bizerta, en Túnez, 200 de Argelia y 530 de Gibraltar, un factor que otorgaba un valor militar muy relevante a su posesión.
La política naval francesa otorgaba un papel esencial al mantenimiento de las líneas de comunicación que de norte a sur unían el sur de Francia y sus colonias africanas, y en dirección hacia el canal de Suez con Madagascar y la Indochina francesa. Los territorios controlados por Francia en el norte de África, Túnez, Argelia y Marruecos, exigían del enlace marítimo hacia la metrópoli. De ellos, Francia obtenía hierro, zinc, fosfatos y cereales, entre otros productos, y si bien en el caso de Marruecos era posible transportarlos por el Atlántico realizando una ruta desde Casablanca o Rabat, la disponibilidad de una única y precaria ruta de ferrocarril

entre Marruecos y Argelia imposibilitaba el uso de estos puertos para el resto de las posesiones[31].

Las rutas marítimas que unían los puertos franceses del norte de África con los mediterráneos del sur de Francia tenían una importancia económica muy elevada para este país. Una cuestión que, más allá de su papel en la economía francesa, entraba directamente en el ámbito de su seguridad: Francia en tiempo de guerra podía prescindir de muchos de los productos proporcionados por sus colonias, pero no de los minerales y el grano provenientes del norte de África.

Además, para sostener un esfuerzo de guerra, Francia tenía una exigencia añadida al aprovisionamiento por vía marítima de materias primas procedentes de sus territorios norteafricanos: consideraba como la clave del éxito de su defensa frente a un ataque en el continente —Alemania seguía considerada como su principal amenaza— la llegada entre la segunda y tercera semanas de movilización de cinco divisiones y media de sus tropas coloniales desplegadas en el norte de África. Las unidades mejor preparadas y alistadas para el combate del Ejército francés[32]. Para garantizar la obtención de fuerzas y recursos del norte de África, era esencial la seguridad en la navegación sobre estas rutas marítimas. Para ello, Francia contaba con tres importantes bases aéreas y navales: en Tolón, cerca de Marsella, MerelKebir en el noroeste de Argelia —en funcionamiento como tal a partir de 1939— y Bizerta, en Túnez, siendo su parte más vulnerable la más alejada de esos tres puntos: el centro de la ruta a su paso por las islas Baleares.

A su vez, las rutas que se dirigían desde Francia hacia el este, en su derrota hacia Siria y el canal de Suez, pasaban próximas a Cerdeña, donde Italia tenía una base aeronaval en Cagliari, y cruzaban el oeste y sur de este país bajo el radio de acción de las fuerzas italianas desplegadas en

bases aéreas y navales muy cercanas a los puntos de paso de los buques —caso del canal de Sicilia— como Tarento, al sur del territorio continental, Augusta, en Sicilia, o incluso Bríndisi, ya en el Adriático. Una circunstancia que, dada la rivalidad con este país, iba a complicar mucho su mantenimiento en caso de un conflicto entre ambos, dando todavía mucha más relevancia a las que, flanqueadas por las islas Baleares, sostenían la comunicación con el norte de África.

En lo referente a Italia y Gran Bretaña, las Baleares igualmente presentaban un punto crítico en sus rutas marítimas. En el caso de Italia, ocupaban el punto medio de las derrotas que enlazaban sus puertos con el estrecho de Gibraltar. Para Gran Bretaña, constituían el flanqueo del norte a sus líneas de comunicación mediterráneas.

Con ello, las islas se convertían en objeto de preocupación de todas las potencias mediterráneas. Sin embargo, al margen del interés que presentaban para proteger y defender las rutas marítimas, en el caso de Italia, el mayor valor que podía aportar el empleo de las islas y sus bases era el potencial militar que albergaba esta posición de cara a un enfrentamiento con Francia. De hecho, autores como John Morris Roberts mencionan las ambiciones de Mussolini sobre este enclave como una de las razones de su apoyo al bando nacional en la Guerra Civil española[33].

Igualmente, la posesión o disposición de bases italianas en las islas Baleares hubiese constituido, a su vez, una amenaza contra Gran Bretaña al acercar Gibraltar al alcance de sus buques y aviones, cuya base más cercana al Estrecho estaba en Cerdeña, y extender hacia el oeste el flanqueo que sus fuerzas ya ejercían sobre la ruta de navegación procedente del canal de Suez. Por todo ello, tanto a Gran Bretaña como a Francia les interesaba o bien la alianza, o bien la neutralidad de España, de forma que las

islas Baleares no supusiesen una amenaza para sus rutas marítimas.

Así, los Gobiernos republicanos se encontraron cómo las islas podían constituir un claro objetivo militar de primer orden para Italia, que podía tratar de ocupar por la fuerza alguna posición donde pudiese basar una fuerza naval y aérea, posibilidad que supuso un continuo quebradero de cabeza para las comunicaciones francesas en esa zona del Mediterráneo.

Aunque la defensa del archipiélago afectaba a todos los recursos militares, la realidad es que se trataba de un problema de fuerte componente naval. Por ello, condicionó todos los estudios realizados en la Armada en aquellos años, llegando a constituir la razón exclusiva de uno de los principales planes que se elaboraron, destinado a construir un poder naval local en las islas Baleares que reforzase esta posición marítima, para lo que contemplaba tanto la construcción de unidades navales, principalmente submarinos y torpederos, e instalaciones de apoyo en tierra, como la adquisición de diverso material destinado a la defensa del litoral[34].



COMPOSICIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO

Presidente: D. Agustín Guimerá Ravina

Investigador científico del Instituto de Historia, Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC). Doctor en Historia Moderna.

Coordinador: D. Federico Aznar Fernández-Montesinos

Capitán de fragata, Instituto Español de Estudios Estratégicos, CESEDEN, Ministerio de Defensa, España. Doctor en Ciencia Política.

Vocales: D. Jesús Ignacio Martínez Paricio

Catedrático de Sociología Aplicada, Universidad Complutense de Madrid.

D. Andrés González Martín

Teniente coronel del Ejército, Instituto Español de Estudios Estratégicos, CESEDEN, Ministerio de Defensa, España.

D. Manfred Rosenberger

Coronel (ret.) del Ejército de la República Federal de Alemania. Miembro del Comité Directivo de la Sociedad International de Ética Militar en Europa (Euro-ISME).

D. Vianney Martin

Doctor en Historia. Université de Lille.

D. Andrew Lambert

Laughton Professor of Naval History. King's College London, Reino Unido.

D. Jonathan Gosling

Profesor emérito, Centro de Estudios del Liderazgo, Universidad de Exeter, Reino Unido.

Dª. Stephanie K. Jones

Profesora asociada, Área de Comportamiento de Organizaciones, Escuela de Administración de Maastricht, Holanda.

D. Agustín Rodríguez González

Doctor en Historia Contemporánea. Miembro de la Real Academia de Historia, España.

D. Rafael González Fernández

Profesor titular de Psicología Social. Universidad Complutense de Madrid.

D. Adolfo Morales Trueba

Teniente coronel de infantería de marina, Ministerio de Defensa, España. Doctor en Seguridad Internacional por la UNED, Madrid.

1 General de Ejército, Jefe de Estado Mayor del Ejército.

---

1 Investigador científico del Instituto de Historia, Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), Madrid, España. Es autor de numerosos trabajos de historia marítima y naval, fundamentalmente del siglo XVIII. Ha estudiado en particular el liderazgo y la estrategia en la Armada borbónica.

2 Mandela, Nelson. *El largo camino hacia la libertad. La autobiografía de Nelson Mandela*. Madrid: Aguilar 2010, pp. 543-544. Véase también Stengel, Richard. *El legado de Mandela. Quince enseñanzas sobre la vida, el amor y el valor*. Madrid: Ediciones Temas de Hoy 2010, pp. 62-70.

3 MANDELA. *Op. cit.,* p. 575.

4 Ibídem, p. 634.

5 Nuestro equipo obtuvo en 2016 una financiación para realizar un Proyecto de Investigación sobre «Liderazgo estratégico en España: de la historia a los retos del futuro», del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (ref. HAR 2015-63729-R). Está formado por tres miembros del Ministerio de Defensa —el capitán de fragata Federico Aznar Fernández-Montesinos y los tenientes coroneles Andrés González Martín y Adolfo Morales Trueba—, cuatro historiadores —Agustín R. Rodríguez González, Carlos Alfaro Zaforteza, José Cayuela Fernández y Agustín Guimerá Ravina—, y dos expertos en psicología social —Jesús I. Martínez Paricio y Rafael González Fernández—.

---

1 Researcher at the Institute of History, Spanish National Research Council (Consejo Superior de Investigaciones Científicas, CSIC), Madrid, Spain. Guimerá is the author of numerous works on maritime and naval history, principally in the eighteenth century. In particular he has studied leadership and strategy in the Spanish navy during the Bourbon dynasty.

2 MANDELA, Nelson. *El largo camino hacia la libertad. La autobiografía de Nelson Mandela*. Madrid: Aguilar 2010, pp. 543-544 (English edition in MANDELA, Nelson. *Long Walk to Freedom: The Autobiography of Nelson Mandela,* Little, Brown and Company, New York, 1994). See also STENGEL, Richard. *El legado de Mandela. Quince enseñanzas sobre la vida, el amor y el valor*. Madrid: Ediciones Temas de Hoy 2010, pp. 62-70.

3 MANDELA, *Op. Cit*, p. 575.

4 Ibídem, p. 634.

5 Nuestro equipo obtuvo en 2016 una financiación para realizar un proyecto de investigación sobre «Liderazgo estratégico en España: de la Historia a los retos del futuro», del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (Ref. HAR 2015-63729-R). Está formado por tres miembros del Ministerio de Defensa —capitán de fragata Federico Aznar Fernández-Montesinos, y los tenientes coroneles Andrés González Martín y Adolfo Morales Trueba—; cuatro historiadores —Agustín R. Rodríguez González, Carlos Alfaro Zaforteza, José Cayuela Fernández y Agustín Guimerá Ravina—; y dos expertos en Psicología Social —Jesús I. Martínez Paricio y Rafael González Fernández—.

---

1 Capitán de fragata, Instituto Español de Estudios Estratégicos, CESEDEN, Ministerio de Defensa, España. Doctor en Ciencia Política, Universidad Complutense de Madrid. Entre sus numerosas publicaciones destacan *Entender la guerra del siglo* XXI. Madrid: Editorial Complutense 2011; *La Ecuación de la guerra*. Madrid: Editorial Montesinos 2011; «Militares en la España de hoy», «Claves de razón práctica», 229, 2013, pp. 9-17; y «Liderazgo y conflicto», en *Documentos de análisis* del Instituto Español de Estudios Estratégicos, 25, 2014.

Este trabajo se encuadra en el Proyecto de Investigación «Liderazgo estratégico en España: de la historia a los retos del futuro» (ref. HAR 2015-63729-R), Ministerio de Economía y Competitividad; investigador principal: Agustín Guimerá Ravina.

2 LOWNEY, Chris. *El liderazgo al estilo de los jesuitas*. Verticales de Bolsillo 2008.

---

1 Catedrático de Sociología Aplicada, Universidad Complutense de Madrid (España). Entre sus publicaciones sobre estrategia, mundo militar y liderazgo destacan: «Nuevas formas de poder en las relaciones internacionales». Alejandre Sintes, Luis (coord.). *Las relaciones de poder entre las grandes potencias y las organizaciones internacionales*. Madrid: Ministerio de Defensa 2009; «Las Fuerzas Armadas y la gestión de la crisis (I)». Miguel, Amando de (coord.). *Valores y conflictos. Las claves culturales en los conflictos del siglo xxi*. Madrid: Ministerio de Defensa 2012; y «Los ejércitos y la gestión de la crisis (II)». Alejandre Sintes, Luis (coord.). *Valores y*

conflictos. Aproximación a la crisis. Madrid: Ministerio de Defensa 2013. Ha coordinado distintas obras, como: *Los papeles del general Vicente Rojo: un militar de la generación rota*. Madrid: Espasa Calpe 1989.

2 ORTEGA Y GASSET, José. *Meditaciones del Quijote*. Obras Completas. Madrid: Alianza-Revista de Occidente 2004 [1941], p.12.

3 SHILLER, ROBERT J. *Exuberancia irracional*. Barcelona: Deusto-Planeta 2015.

4 PÉREZ-DÍAZ, Víctor. *El malestar de la democracia*. Barcelona: Crítica 2008.

5 Ocurre lo mismo con el título, puede que no bien traducido de acuerdo con la trama y el lugar geográfico donde se desarrolla la novela. Se utiliza el título en plural de la novela de Ernest Hemingway*, Por quién doblan las campanas*. La soledad del tañido de la única campana que existía en el espacio novelado tenía que reforzar aún más la tragedia vivida por los españoles durante la Guerra Civil.

6 La reflexión de Beethoven se encuentra en SWAFFORD, Jan. *Beethoven. Tormento y triunfo*. Barcelona: Acantilado 2017, p. 15.

7 MARTÍNEZ PARICIO, Jesús Ignacio (coord.). *Los papeles del general Rojo*. Madrid: Espasa Calpe 1989.

8 Un ejemplo de estas excentricidades y ambivalencias se pueden ver en la biografía de John Nash, premio Nobel de Economía, matemático de formación; NASAR, Sylvia. *Una mente prodigiosa*. Barcelona: Mondadori 2003. Una parte de los argumentos teóricos se encuentran en: MARTÍNEZ PARICIO, *Op. cit*. Véase también: DÍAZ CARRERA, César. *El coraje de*

liderar la democracia avanzada del siglo xxi. Madrid: Tecnos 2014.

9 Valga el ejemplo de Felipe II: rey prudente para unos o, para otros, demonio del sur, como lo calificó Voltaire.

10 OWEN, David. *En el poder y en la enfermedad. Enfermedades de jefes de Estado y de Gobierno en los últimos cien años*. Madrid: Siruela 2015 [2009].

11 SWAFFORD, *Op. cit.*, p. 14.

12 SANTA CRUZ DE MARCENADO, marqués de. *Reflexiones militares*. Madrid: Imprenta de Enrique Rubiños 1894.

13 CHOWDHURY, Subir. *Management siglo xxi.* Madrid: Financial Times-Prentice Hall 2000.

14 https://www.youtube.com/watch?v=nGjhvwHBEi4

15 https://www.youtube.com/watch?v=AV_ZE4zcl3I

16 HEIFETZ, Ronald. *Liderazgo sin respuestas fáciles. Propuestas para un nuevo diálogo social en tiempos difíciles*. Barcelona: Paidós 2015.

17 En términos militares de tiempos pasados ese momento crucial se resumía de manera contundente: «O la faja, o la caja», el éxito o el fracaso. Para el líder estratégico no existen términos medios.

18 IGLESIAS DE USSEL, Julio. «La dimensión social del tiempo» [en línea]. Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas. Disponible en: http://www.racmyp.es/R/racmyp/docs/anales/A83/A83-30.pdf

19 Maynard Keynes, John. *Breve tratado sobre la reforma monetaria. Escritos (1910-1944)*. México: Fondo de Cultura Económica 2009.

20 kelley, Robert. *Líderes y seguidores. Cooperación mutua en beneficio de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill 1992.

21 mcclelland, David. *La sociedad ambiciosa: factores psicológicos en el desarrollo económico*. Madrid: Guadarrama 1968.

22 Según el *Diccionario de la Lengua de la Real Academia Española*, *posverdad* es «distorsión deliberada de una realidad, que manipula creencias y emociones con el fin de influir en la opinión pública y en actitudes sociales».

---

1 Teniente coronel del Ejército, Instituto Español de Estudios Estratégicos, CESEDEN, Ministerio de Defensa, España. Entre sus estudios destacan la coautoría de Asimetría, guerras e información. Madrid: Dilex 2009; y, recientemente, innumerables documentos de análisis del IEEE, como «El desencanto del pensamiento de Occidente», «Relación entre conflicto y postconflicto: Colombia y los Acuerdos de Paz», «Las generaciones de guerras», «Repensando la guerra asimétrica» y «Los militares y la tecnología».

2 menéndez y pelayo, Marcelino. Historia de España. Selección de Jorge Vigón. Madrid: Cultura Española 1950.

3 pupo walker, Enrique. Introducción a los Comentarios Reales del Inca Garcilaso de la Vega. Madrid: Cátedra 2008.

4 DE LA VEGA, Garcilaso. Los comentarios reales. Madrid: Cátedra 2008.

5 JASPER, Karl. *Origen y meta de la historia*. Madrid: Revista de Occidente 1950.

---

1 Coronel (ret.) del Ejército de la República Federal de Alemania. Miembro del Comité Directivo de la Sociedad International de Ética Militar en Europa (Euro-ISME).

---

1 Doctor en Historia. Université de Lille 3, laboratoire CECILLE, Francia.

2 El respeto a la línea de sucesión habría llevado al trono a don Juan, conde de Barcelona, hijo de Alfonso XIII, y no a su hijo, Juan Carlos, nieto de este último.

3 Discurso de Navidad del Rey, 24 diciembre 2015.

4 Esta última era la bandera con escudo que portaban los buques de guerra y que enarbolaban las otras fuerzas militares.

5 Decreto del 28 de mayo de 1785.

6 Decreto del 13 de octubre de 1843.

7 Con el inicio del llamado Sexenio Democrático en 1868, la adopción de una bandera tricolor había sido propuesta sin éxito en la Asamblea Constituyente de 1869.

8 Decreto del 27 de abril de 1931.

9 Desprovista de significación real o nobiliaria, la corona mural, formada por torres y muros, simbolizaba la libertad de la ciudad.

10 UNAMUNO, Miguel de. *El Sol*, 6 de febrero de 1932.

11 Decreto del 27 de abril de 1931. La atribución del color morado a los comuneros de Castilla es considerado hoy como un error histórico: «El pendón de Castilla no es morado, sino carmesí. La confusión existente acerca del color del pendón castellano nació en el siglo XIX, cuando una de las múltiples sociedades secretas, que tanto proliferaron en aquella época, tomó el nombre de *Comuneros* y adoptó el color morado como distintivo, sin que tuvieran ninguna relación con los verdaderos comuneros que, cuatro siglos antes, habían enarbolado el pendón carmesí en Villalar». Véase ABEILHÉ, Juan Álvarez. «La bandera de España» [en línea]. Instituto de Historia y Cultura Militar. Disponible en: http://www.ejercito.mde.es/unidades/Madrid/ihycm/Actividades/Ciclos-Divulgativos/vexi-historia-bandera.html

12 Decreto del 2 de febrero de 1938, completado por el decreto de 11 de octubre de 1945.

13 Siendo rigurosos, conviene precisar que esta bandera no representó a la nación española hasta el final de la Guerra Civil el primero de abril de 1939, porque durante el conflicto competía con la bandera tricolor de la España republicana a la hora de representar a una sola nación.

14 El símbolo de san Juan —el águila— fue adoptado por Isabel la Católica debido a su devoción por este evangelista y la coincidencia de su coronación con la fiesta del apóstol.

15 Divisa de inspiración falangista que sustituye a la de «Tanto monta» de los Reyes Católicos.

16 Ley 33/1981, publicada el 19 de octubre de 1981 en el *Boletín Oficial del Estado* (en adelante BOE).

17 Discurso del Rey por Navidad, 24 de diciembre de 2017.

18 Entre estas celebraciones podríamos citar la fiesta de la Virgen del Pilar el 12 de octubre, la fiesta de la Inmaculada Concepción el 8 de diciembre o la de Santiago el 25 de julio.

19 Fuero del Trabajo, 9 de marzo de 1938, artículo II, línea 4.

20 El desfile de la victoria fue abolido por Real Decreto 1728/1977, BOE, 166/1977, p. 15724.

21 El 18 de julio deja de ser fiesta nacional por Real Decreto 1358/1976, BOE, 149/1976, p. 12140.

22 Aniversario del levantamiento contra las tropas de Napoleón el 2 de mayo de 1808, en Madrid.

23 La ley que fijaba como única fiesta nacional la fecha del 12 de octubre fue aprobada por 243 votos contra 3 —estos últimos de Izquierda Unida y Esquerra Republicana de Catalunya— y 8 abstenciones —Minoría Catalana y Partido Nacionalista Vasco—.

24 Ley 18/1987, 7 de octubre de 1987.

25 Ibídem.

26 Real Decreto del 6 de junio de 1997, aprobado en Consejo de Ministros.

27 Ley del 12 de junio de 1980.

28 Bajo este título, las tropas españolas desfilaban al compás de su música, algo impensable en relación con la *Marsellesa*, que se escucha en posición de firmes.

29 Decretos de 27 de febrero de 1937 y 17 de julio de 1942.

30 Discurso televisado del 4 de octubre de 2017.

31 Ley 1/95 del 25 de febrero de 1993 .

32 La fundación DENAES (Defensa de la Nación Española) fue creada en 2006 por Santiago Abascal Conde, antiguo militante y diputado regional del Partido Popular, y actual dirigente del partido político VOX.

---

1 King's College London, Reino Unido; autor de *Nelson. Britannia's God of War*. London: Faber and Faber 2004.

2 Cuaderno de bitácora del navío *Victory,* 21/10/1805; Archivos Nacionales del Reino Unido (TNA), PRO ADM 51/4514 part 3.

3 Nelson a Frances Nelson 1/4/1795; Naish, G. (ed.). *Nelson's letter to his wife*. London: Navy Records Society 1958, pp. 2-3 y 5.

4 Addison, J. *The Spectator*, 1811. El 17/10/1794 Nelson es citado en la edición de Marzo de 1811. El pasaje dedicado a lo sublime se encuentra en la edición de Junio-Julio, 1812.

5 Paley, M. D. *The Apocalyptic Sublime*. Yale: Yale University Press 1986.

6 Wilton, A.; Barringer, T. *American Sublime: Landscape Painting in the United States 1820-1880*. Princenton: Princeton University Press 2002, pp.11-13.

7 Heuser, B. *Reading Clausewitz*. London: Penguin Books 2002, p.72.

8 Clausewitz, C. *On War*. Howard, M.; Paret, Peter (eds.). Princenton: Princenton University Press 1989, p. 100.

9 Soy deudor de los planteamientos de Beatrice heuser sobre este tema, *Op. Cit.*, pp. 72-74.

10 Collingwood al doctor Carlyle 24/8/1801; Hughes, E. (ed.). *The Private Correspondence of Admiral Lord Collingwood*. London: Navy Records Society 1957, p.130.

11 Clausewitz, *Op. Cit.*, p.112.

12 Collingwood a Pasley, 16/12/1805; Nicolas, Sir H. N. (ed.), *Letters and Dispatches of Lord Nelson, London*, 1846, vii, p. 241.

---

1 Jonathan Gosling: profesor emérito, Centro del Estudios del Liderazgo, Universidad de Exeter (Reino Unido). Stephanie Jones: profesora asociada, Área de Comportamiento de Organizaciones, Escuela de Administración de Maastricht (Holanda). Son autores de los libros: Gosling, Jonathan; Jones, Stephanie. *Napoleonic Leadership: a study in power*. London: Sage 2015; y Gosling, Jonathan, *et al*. *Key Concepts in Leadership*. London: Sage 2012; JONES, Stephanie; GOSLING, Jonathan. *Nelson's Way. Leadership Lessons from the Great Commander.* Boston-London: Nicholas Brealey Publishing 2005.

2 Nyamusenge, Deo. «Democratic Republic of Congo: Ambiguities and challenges of leadership». Western, Simon; García, Eric-Jean (eds.). *Global Leadership Perspectives*. London: Sage 2018, pp 6169.

3 MITCHELL, Lynette. «Xenophon and the pursuit of willing obedience by Cyrus the Great». GOSLING, Jonathan; VILLIERS, Peter (eds.). *Fictional Leaders: Heroes, Villains and Absent Friends*. Basingstoke & New York: Palgrave 2013, pp 7-17.

4 SUTHERLAND, Ian; GOSLING, Jonathan; JANICEK, Jasna. «Aesthetics of power: why teaching about power is easier than learning for power, and what business schools could do about it». *Academy of Management Journal of Learning and Education* 14(4), 2016, pp 607-625.

---

1 Doctor en Historia Contemporánea. Miembro de la Real Academia de Historia, España. Autor de numerosos libros sobre historia naval hispana de los siglos XVI-XX. Recientemente ha publicado *Antonio Barceló, mucho más que un corsario*. Madrid: Edaf 2017; y *Álvaro de Bazán, capitán general del Mar Océano*. Madrid: Edaf 2018.

2 Proyecto de investigación «Liderazgo estratégico en España: de la historia a los retos del futuro» (ref. HAR 2015-63729-R), Ministerio de Economía y Competitividad; investigador principal: Agustín Guimerá Ravina.

3 JOVER ZAMORA, José María. *1898.Teoría* y práctica de la *redistribución colonial*. Madrid: FUE 1979. Sobre los aspectos anteriores *vid*. RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, Agustín Ramón. *Política naval de la Restauración*, *1875-1898*. Madrid: San Martín 1988.

4 Archivo General de Marina-Viso del Marqués, Expedientes Personales, Cuerpo General, José Ferrándiz y Niño, leg. N.º 411; es fuente básica para nuestro trabajo.

5 RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, Agustín Ramón. *La Armada española y la Campaña del Pacífico, 1862-1871. España contra Chile y Perú*. Madrid: Agualarga 1999.

6 En su expediente personal aparece una hoja remitiendo al expediente del torpedero *Acevedo*, pero consultado este, la citada memoria no apareció.

7 RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, Agustín Ramón. *Operaciones de la guerra de 1898. Una revisión crítica*. Madrid: Actas 1998, p. 75 y ss. Un proyectado contraataque; RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, Agustín Ramón. *Tramas ocultas de la guerra del 98*. Madrid: Actas 2016.

8 Para la época es un estudio clásico el de BORDEJÉ, Fernando de. *Vicisitudes de una política naval.* Madrid: San Martín 1978; y el trabajo colectivo «Plan Ferrándiz: poder naval y poder marítimo». *Cuadernos Monográficos del Instituto de Historia y Cultura Naval*, 57, Madrid, 2008.

9 VEGA BLASCO, Antonio de la. «Un Plan Naval fallido: Ferrándiz 1904». *Revista de Historia Naval*. N.º 43, 1993, pp. 85-104.

10 Un buen punto de partida es la obra *colectiva Política española y política naval tras el desastre (1900-1914)*. Madrid: Instituto de Historia y Cultura Naval 1991.

11 Sobre la negociación *vid*. TORRE DEL RÍO, Rosario. «Los acuerdos anglo-hispano-franceses de 1907: una larga negociación en la estela del 98». *Cuadernos de la Escuela Diplomática*. 1988, pp. 81-104; ROSAS LEDESMA, Enrique. «Las Declaraciones de Cartagena (1907): significación en la política exterior de España y repercusiones internacionales». *Cuadernos de Historia Moderna y Contemporánea*. N.º 2, 1981, pp. 213-229.

12 *Vid*. el trabajo colectivo *Plan Ferrándiz: poder naval y poder marítimo*. Madrid: Instituto de Historia y Cultura Naval 2008.

13 HALPERN, Paul G. *The Mediterranean Naval Situation, 1908-1914*. Harvard: Harvard University Press 1971; *The Naval War in the Mediterranean*. Annapolis: Naval Institute Press 1987.

14 Estados Generales de la Armada, años 1901 y 1912.

15 Archivo del Palacio Real, Madrid, legajo II/4252.

16 Sobre uno de los más brillantes jóvenes oficiales de esa época, *vid*. RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, Agustín Ramón. *Jaime Janer Robinson, Ciencia y técnica para la reconstrucción de la Armada*. Madrid: Navalmil 2012.

---

1 Profesor titular de Psicología Social. Universidad Complutense de Madrid. Autor de estudios como *Los buenos jefes. Creatividad y liderazgo en equipos de Trabajo*. Madrid: Editorial Grupo5 2013. Este trabajo se inscribe en el Proyecto de Investigación «Liderazgo estratégico en España: de la historia a los retos del futuro» (ref. HAR 2015-63729-R), Ministerio de Economía y Competitividad.

2 MAURA, duque de; FERNÁNDEZ ALMAGRO, Melchor. *Por qué cayó Alfonso XIII*. Madrid: Alderabán 1999 (e. o. 1948), p. 156.

3 CANALEJAS, José María, duque de Canalejas. *Reflexiones sobre la vida de mi padre*. Madrid: Francisco Beltrán, Librería Española y Extranjera 1928, p. 88.

4 FERNÁNDEZ ALMAGRO, Melchor. *Historia del reinado de D. Alfonso XIII*. Madrid: Sarpe 1986 (e. o. 1933), vol. I, p.140.

5 GUIMERÁ PERAZA, Marcos. *Maura y Canalejas. La difícil conciliación*. Santa Cruz de Tenerife: Cabildo de Tenerife 2009, p. IX.

6 MORENO LUZÓN, Javier. «José Canalejas. La democracia, el Estado y la nación». MORENO LUZÓN, Javier (ed.). *Progresistas. Biografías de reformistas españoles (1808-1939).* Madrid: Taurus-Fundación Pablo Iglesias 2005, pp. 161-193; cit. en p.169.

7 ANTÓN DEL OLMET, Luis; GARCÍA CARRAFFA, Arturo. *Los grandes españoles. Canalejas. Libro en cuyas páginas resplandece la insigne figura del muerto inolvidable*. 2.ª edición corregida y aumentada. Madrid: Imprenta de Saez Hermanos y Cía 1916.

8 MOLERO, Fernando. «El estudio del carisma y del liderazgo carismático en las ciencias sociales: una aproximación desde la psicología social». *Revista de Psicología Social*. Vol. 10, núm. 1, 1995, pp. 4360.

9 MADDI, Salvattore; MARTÍNEZ-MARTÍ, María Luisa. «La personalidad resistente: promoviendo el crecimiento ante situaciones de estrés». VÁZQUEZ, C.; HERVÁS, G. (eds.). *Psicología positiva aplicada*. Bilbao: Desclée de Brouwer 2008, pp. 217-235.

10 LÓPEZ-FUENTES, Iratxe; CALVETE, Esther. «Desarrollo del Inventario de factores de resiliencia ante la adversidad». *Ansiedad y Estrés*. Núm. 22, 2016, pp. 110-117.

11 SEVILLA ANDRÉS, Diego. *Canalejas*. Barcelona: Aedos 1956, p. 209.

12 GONZÁLEZ MARTÍN, Andrés; AZNAR FERNÁNDEZMONTESINOS, Federico. «Mahan y la geopolítica». *Geopolítica(s). Revista de estudios sobre espacio y poder*. Vol. 4, núm. 2, 2013, pp. 335-351.

13 BALFOUR, Sebastian. *El fin del imperio español (1898-1923).* Barcelona: Crítica 1997, p. 42.

14 CERVERA FANTONI, Ángel Luis. *El desastre del 98 y el fin del imperio español. Visión inédita del Almirante Cervera*. Madrid: Biblioteca Nueva 2016, p. 59.

15 Ibídem, p.91.

16 *Diario de Sesiones del Congreso*, 3 de mayo de 1898, p. 245. En adelante, DSC.

17 DSC, 4 de mayo de 1898, p. 247.

18 DSC, 4 de mayo de 1898, p. 248.

19 DSC, 9 de septiembre de 1898, p. 1722.

20 DSC, 9 de septiembre de 1898, p. 1725.

21 DSC, 9 de septiembre de 1898, p. 1727.

22 CAYUELA FERNÁNDEZ, José G. «1898, más allá del centenario». *Historia Contemporánea*. Núm. 24, 2002, pp. 440-443.

23 Ibídem, p. 448.

24 REY REGUILLO, Fernando del. «Las voces del antiparlamentarismo conservador». CABRERA, Mercedes (dir.). *Con luz y taquígrafos. El Parlamento en la Restauración (1913-1923).* Madrid: Taurus 1998, p. 320.

25 MARTÍNEZ CUADRADO, Miguel. *Elecciones y partidos políticos de España (1868-1931).* Madrid: Taurus 1969, vol. II, p. 633.

26 MORALES LEZCANO, Víctor. *El colonialismo hispanofrancés en Marruecos (1898-1927).* Madrid: Siglo XXI 1976, p.73.

27 TUSELL, Javier. *Antonio Maura. Una biografía política*. Madrid: Alianza 1994, p.111.

28 ULLMAN, Joan Connelly. *La Semana Trágica. Estudio sobre las causas socioeconómicas del anticlericalismo en España (1898-1912).* Barcelona: Ariel 1972 (e. o. 1968).

29 BALLBÉ, Manuel. *Orden público y militarismo en la España constitucional (1812-1983).* Madrid: Alianza 1983.

30 TUSELL, *Op. cit.,* p.113.

31 ORTEGA Y GASSET, José. *España invertebrada*. Madrid: Alianza 1981, p.57.

32 SEVILLA ANDRÉS, Diego. *Canalejas*. Barcelona: Aedos 1956, p. 402.

33 DSC del 8 de abril de 1911, p. 645.

34 DSC del 8 de abril de 1911, p. 645.

35 DSC del 8 de abril de 1911, pp. 647-648.

36 DSC del 8 de mayo de 1911, p. 709.

37 DSC del 8 de mayo de 1911, p. 710.

38 DSC del 8 de mayo de 1911, p. 711.

39 DSC 6 de junio de 1911, p. 864.

40 FERNÁNDEZ ALMAGRO, Melchor. *Historia del reinado de D. Alfonso XIII*. Madrid: Sarpe 1986 (e. o. 1933), vol. I, p.157.

41 FORNER MUÑOZ, Salvador. *Canalejas. Un liberal reformista*. Madrid: Fundación FAES 2001, p.167.

42 MORALES LEZCANO, *Op. cit*., p.145.

43 El análisis de dicha correspondencia puede verse con detalle en GUIMERÁ PERAZA, *Op. cit*.

44 MARTÍNEZ CUADRADO, *Op. cit*., p.775.

---

1 Teniente coronel de infantería de marina, Ministerio de Defensa, España. Doctor en Seguridad Internacional por la UNED, Madrid. Este trabajo se encuadra en el Proyecto de Investigación «Liderazgo estratégico en España: de la historia a los retos del futuro» (ref. HAR 2015-63729-R), Ministerio de Economía y Competitividad; investigador principal: Agustín Guimerá Ravina.

2 ALPERT, Michael. *La reforma militar de Azaña*. Madrid: Siglo Veintiuno de España 1982; PAYNE, Stanley. *Politics and the military in modern Spain*. Stanford: Stanford University Press 1967, pp. 266-277.

3 AZAÑA, Manuel. *Estudios de política francesa contemporánea. La política militar*. Madrid: Saturnino Calleja 1919.

4 PAYNE, Stanley. *Politics and the military in modern Spain*. Stanford: Stanford University Press 1967, p. 268.

5 Ibídem, p. 267.

6 *La Voz*, 2 de mayo de 1931.

7 Orden Ministerial (OM) de 17 de abril de 1931. *Diario Oficial del Ministerio de Marina* (DOMM) 88/1931. Caso de los buques *Alfonso XIII, Príncipe Alfonso* y *Reina Victoria Eugenia*, que fueron renombrados como *España, Libertad* y *República*, respectivamente y OM de 24 de abril de 1931. DOMM 93/1931.

8 DOMM 91/1931.

9 Decreto de 1 de mayo de 1931. DOMM 99/1931.

10 OM de 8 de julio de 1932. DOMM 169/1932.

11 Decreto Ministerial de 10 de julio de 1931, ajustada posteriormente por la Ley de 24 de noviembre de 1931. DOMM 158/1931 y DOMM 268/1931, respectivamente.

12 Datos para el libro sobre José Giral en Archivo Histórico Nacional de Madrid, Diversos, José Giral, leg. 8, 1, p. 20.

13 GIL ROBLES, José María. *No fue posible la paz*. Barcelona: Planeta 1978, p. 314.

14 Constitución de la República Española. 9 de diciembre de 1931.

15 Ibídem, artículos 7, 65 y 67.

16 «The Convenant of The League Of Nations». *The Peace Treaty of Versailles*. 28 de junio de 1919. Art. 1-30.

17 AZAÑA, Manuel. *Obras completas*. México: Oasis 1966-1968 [1939], vol. II, p. 498.

18 GIRAL, José. «La República y el Ministerio de Marina». *Nuevo Mundo*. Núm. especial, 14 de abril de 1932. p. 20.

19 Ibídem, p. 21.

20 Datos para el libro sobre José Giral. Archivo Histórico Nacional de Madrid, Diversos, José Giral, leg. n.º 8, N1. p. 14.

21 Directrices del ministro de Marina para la comisión encargada de estudiar y proponer soluciones a la defensa naval: CEREZO MARTÍNEZ, Ramón. *Armada española siglo XX*. Madrid: Poniente 1983, vol. I, pp. 391-395.

22 GIRAL, José. *Op. cit.*, p. 20.

23 DE BELOT, R. *La guerra aeronaval en el Mediterráneo (1939-1945).* Madrid: Editorial Naval 1982, p. 23.

24 SABATIER DE LACHADENÈDE, René. *La Marina francesa y la Guerra Civil de España (1936-1939).* Madrid: Ministerio de Defensa 2000, p. 189.

25 CERVERA VALDERRAMA, Joaquín. «La defensa nacional». *Revista General de Marina*. Octubre de 1935, p. 504.

26 MADARIAGA, Salvador de. *Memorias (1921-1936). Amanecer sin mediodía*. Madrid: Espasa Calpe 1974, p. 607.

27 ROUCEK, J. S. «The Geopolitics of the Mediterranean, II». *American Journal of Economics and Sociology*. 1953, 13, 1, p. 72.

28 DE BELOT, *Op. cit*, pp. 23-26.

29 GIMENO, A. *El factor naval de España en el problema Mediterráneo.* Imprenta Juan Pueyo 1914, pp. 38-42.

30 HALPERN, P. «French and Italian naval policy in the Mediterranean. 1898-1945». HATTENDORF, J. (ed.). *Naval*

strategy and power in the Mediterranean: past, present and future. Routledge 2013, pp. 9799.

31 ROUCEK, *Op. cit.*, pp. 71-86.

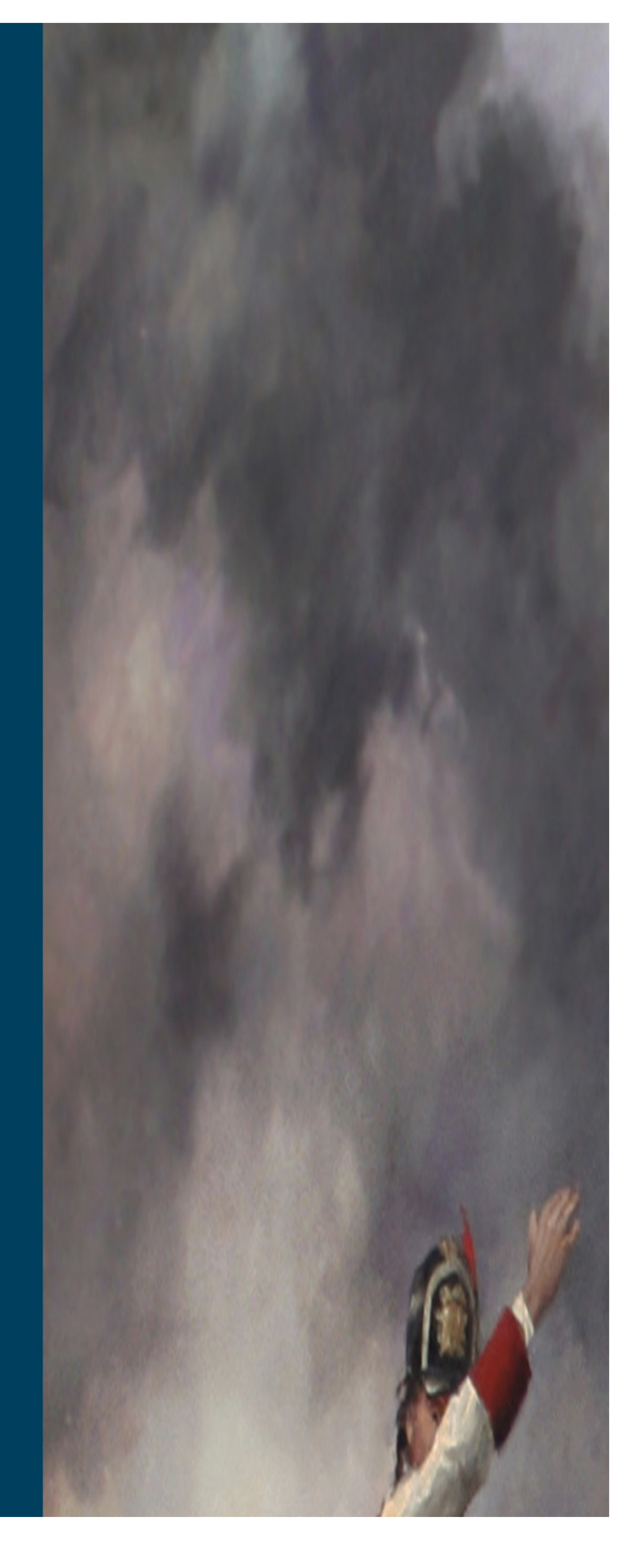
32 JACKSON, Peter. «Naval policy and national strategy in France. 1933-1937». *Journal of Strategic Studies.* 23, 4, 2000, p. 133.

33 ROBERTS, J. M. *Europe 1880-1945.* Routledge 2013, p. 422.

34 Decreto de 6 de marzo de 1935. *Gaceta de Madrid*, 67/1935.

El liderazgo estratégico es una actividad excepcional, desplegada por un personaje excepcional, una personalidad excéntrica en una situación asimismo excepcional. Su actuación constituye todo un «arte», que trasciende a la mayoría social. En consecuencia, los líderes estratégicos no abundan mucho, máxime en una época y un espacio como el mundo occidental del siglo XXI, caracterizado por la desaparición del modelo clásico de liderazgo.

El libro que tiene el lector en sus manos constituye las actas del seminario internacional *The evolution*



of European Strategy and its Readers in a long-term, multidisciplinary and international perspective donde historiadores, sociólogos y expertos militares aunan esfuerzos para integrar dos conceptos –liderazgo y estrategia– en un solo discurso científico, desde una perspectiva de larga duración, interdisciplinar e internacional.

El volumen se divide en dos grandes apartados: uno está dedicado al liderazgo estratégico en la actualidad; el otro se refiere al estudio de casos históricos, desde Nelson y Napoleón hasta los gobernantes de la Segunda República española.




PUBLICACIONES
Pd
DE DEFENSA
GOBIERNO
DE ESPAÑA
MINISTERIO
DE DEFENSA
SECRETARÍA
GENERAL
TÉCNICA
SUBDIRECCIÓN GENERAL
DE PUBLICACIONES
Y PATRIMONIO CULTURAL
ISBN 978-84-9091-366-6
9 788490 913666